

**LES DETERMINANTS DE LA LONGEVITE DANS
LES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES
: LE CAS RENAULT-NISSAN-MITSUBISHI (1999–
2025)
THE DETERMINANTS OF LONGEVITY IN
ASYMMETRIC STRATEGIC ALLIANCES: THE CASE
OF RENAULT–NISSAN–MITSUBISHI (1999–2025)**

Kamel ARAB*

Ecole supérieure de commerce -ESC Kolea- Algerie.
k_arab@esc-alger.dz

Amel SACI

Ecole supérieure de commerce -ESC Kolea- Algerie.
a_saci@esc-alger.dz

Hamoutenne ALI

Ecole supérieure de commerce -ESC Kolea- Algerie.
a_hammoutene@esc-alger.dz

<i>Date de Réception :</i> 15 /01/2026	<i>Date d'acceptation :</i> 25/04 / 2026	<i>Date de Publication :</i> 22 / 06 /2026
---	---	---

Abstract: Given This study investigates the determinants of longevity in asymmetric strategic alliances by conducting a longitudinal single-case analysis of the Renault-Nissan-Mitsubishi alliance (1999–2025). Drawing on a documentary case study design grounded in the triangulation of diversified secondary sources including corporate reports, press releases, and institutional archives the research identifies the mechanisms through which this alliance has overcome successive crises and sustained its stability over more than two decades. Findings reveal that adaptive governance, collaborative routines, power asymmetry management, and inter-organizational learning constitute the core determinants of alliance resilience. The study proposes an integrative processual framework articulating three levels of determinants institutional, organizational, and relational and critically examines the boundary conditions for transferability of these findings to the Algerian context and emerging markets more broadly.

Keywords: asymmetric strategic alliances, alliance longevity, adaptive governance, inter-organizational learning, emerging markets.

Code classification JEL : L24, D23, F23, M16, O32

* Auteur Correspondant

Résumé : Cette recherche examine les déterminants de la longévité des alliances stratégiques asymétriques à travers une étude de cas longitudinale de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi (1999–2025). Fondée sur un design documentaire mobilisant la triangulation de sources secondaires diversifiées (rapports d'entreprise, communiqués institutionnels, archives de presse) l'étude identifie les mécanismes par lesquels cette alliance a surmonté des crises majeures et maintenu sa stabilité sur plus de deux décennies. Les résultats montrent que la gouvernance adaptative, les routines collaboratives, la gestion de l'asymétrie de pouvoir et l'apprentissage inter-organisationnel constituent les déterminants fondamentaux de la résilience de l'alliance. Un cadre intégratif processuel articulant trois niveaux institutionnel, organisationnel, relationnel est proposé, et les conditions-limites de transférabilité vers le contexte algérien et les marchés émergents sont discutées.

Mots clés : Alliances stratégiques asymétriques, Longévité des alliances, Gouvernance adaptative, apprentissage inter-organisationnel, Marchés émergents.

Code de classification JEL : L24, D23, F23, M16, O32.

1- Introduction

Les alliances stratégiques constituent une forme de coopération inter organisationnelle privilégiée par de nombreuses entreprises, leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés, de mutualiser les risques et de combiner les ressources et compétences complémentaires de chaque entité. Dans le secteur automobile, dont le dynamisme est fortement influencé par les progrès technologiques, ces collaborations sont devenues indispensables en raison de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, des coûts élevés associés à la recherche et au développement, et des enjeux liés à la transition énergétique. Néanmoins, la littérature scientifique met en évidence un paradoxe : malgré l'attrait stratégique des alliances, leur taux d'échec reste important (Anand & Khanna, 2000 ; Mikami et al., 2022a)

Les alliances stratégiques asymétriques, se distinguant par des disparités en termes de taille, de pouvoir ou de ressources entre les partenaires, engendrent des difficultés spécifiques relatives à la gouvernance, à la confiance et à la stabilité. L'asymétrie engendre des tensions potentielles, corrélées à l'opportunisme, à la dépendance envers les ressources et aux déséquilibres de pouvoir, susceptibles de compromettre la pérennité de la

collaboration. Dans ce contexte, l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi (RNM) représente un exemple paradigmatique qui justifie un examen scientifique approfondi. Établie en 1999 par Renault et Nissan, et subséquemment élargie à Mitsubishi en octobre 2016, cette alliance a perduré pendant plus de deux décennies, surmontant des crises significatives, y compris l'affaire Carlos Ghosn en 2018 (Cheriet & Cherbib, 2014 ; Das & Teng, 2000)

Malgré l'abondance des travaux sur les alliances stratégiques, la littérature présente trois lacunes identifiées :

- Les études sur la longévité des alliances asymétriques restent majoritairement transversales et ne rendent pas compte des mécanismes dynamiques qui permettent la survie au-delà des crises (Anand & Khanna, 2000)
- La dimension évolutive de la gouvernance sa capacité d'adaptation en réponse aux chocs exogènes demeure sous-théorisée (Y. L. Doz, 2007)
- Les conditions de transférabilité des enseignements issus d'alliances globales vers les marchés émergents (notamment l'Algérie) sont rarement interrogées de manière critique (Hammoutene, 2009 ; Hitt et al., 2000)

Face à ces lacunes, la question centrale de cette recherche est : « **Quels sont les déterminants qui expliquent la longévité de l'alliance asymétrique Renault-Nissan-Mitsubishi ?** »

Cette problématique se décline en trois questions de recherche :

- Q1 : Quels déterminants institutionnels, organisationnels et relationnels expliquent la longévité de l'alliance asymétrique RNM ?
- Q2 : Comment la gouvernance adaptative et la gestion de l'asymétrie de pouvoir contribuent-elles à la stabilité de l'alliance au fil du temps ?
- Q3 : Quels mécanismes d'apprentissage inter-organisationnel et quelles routines collaboratives ont permis à l'alliance de surmonter les crises majeures ?

Cette recherche se positionne comme une étude empirique documentaire à visée théorique, car elle s'appuie sur l'analyse systématique de données secondaires issues de sources multiples et triangulées relatives au cas

RNM (1999–2025). À visée théorique, car elle ne se limite pas à la description du cas mais vise à :

- Proposer un cadre intégratif des déterminants de longévité articulant trois niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel, relationnel) ;
- Théoriser le rôle de la gouvernance adaptative comme mécanisme central de régulation de l'asymétrie dans le temps ;
- Interroger les conditions-limites de transférabilité de ces mécanismes aux contextes de marchés émergents.

Le positionnement épistémologique est interprétativiste cohérent avec l'objectif de compréhension des mécanismes sous-jacents à la longévité (Bowen, 2009 ; Yin, 2018).

2- REVUE DE LITTERATURE

2-1. Alliances stratégiques asymétriques

Les alliances stratégiques se définissent comme des accords de coopération entre firmes indépendantes visant à atteindre des objectifs communs tout en partageant les bénéfices, les risques et le contrôle des activités stratégiques. Selon la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1981) les alliances permettent de réduire les coûts de production et de transaction en évitant l'intégration verticale complète. La perspective basée sur les ressources (Resource-Based View) considère les alliances comme des mécanismes d'accès à des ressources complémentaires et de création de valeur synergique (Ahmad Abuzaid, 2014 ; Glaister & Buckley, 1996) Les alliances asymétriques présentent des caractéristiques distinctives qui influencent leur dynamique et leur performance. L'asymétrie se manifeste à plusieurs niveaux : taille organisationnelle, capacités technologiques, pouvoir de négociation, et accès aux marchés. (Cheriet & Cherbib, 2014) (Hamel, 1991) a démontré que dans les alliances asymétriques, il existe une "compétition pour la compétence" où chaque partenaire tente d'internaliser les connaissances de l'autre, créant un jeu à somme potentiellement nulle. Cette dynamique peut engendrer de l'opportunisme et menacer la stabilité de l'alliance (Hamel, 1991 ; Hamel et al., 1989)

2-2. Déterminants de la longévité des alliances

La littérature identifie trois catégories de déterminants de la longévité des alliances stratégiques

2-2-1. Déterminants institutionnels et structurels

La structure de gouvernance constitue un élément fondamental de la stabilité des alliances. Les mécanismes de gouvernance incluent les contrats formels, les structures d'autorité, et les systèmes de contrôle qui régulent les interactions entre partenaires. (Segrestin, 2005) souligne l'importance des dispositifs institutionnels qui encadrent la coopération et limitent les comportements opportunistes.

2-2-2. Déterminants organisationnels

Les capacités de gestion de l'alliance représentent un déterminant critique de la performance et de la durabilité. Ces capacités incluent la coordination inter organisationnelle, la résolution de conflits, et l'allocation efficace des ressources. (Y. Doz, 1996) a développé le concept d'évolution des alliances, montrant que les partenaires doivent continuellement ajuster leurs arrangements organisationnels en fonction de l'apprentissage accumulé (Bogers et al., 2019 ; Y. L. Doz, 2007)

2-2-3. Déterminants relationnels

La confiance inter-organisationnelle émerge comme un mécanisme de gouvernance informel essentiel. (Inkpen & Currall, 2004) ont théorisé la relation dialectique entre confiance et coopération dans les joint-ventures, démontrant que la confiance réduit les coûts de transaction et facilite le partage de connaissances tacites. Dans les alliances asymétriques, la construction de la confiance est particulièrement complexe en raison des déséquilibres de pouvoir et des risques perçus d'exploitation (Barabel et al., 2015).

2-3. Apprentissage inter-organisationnel et routine

(Hamel, 1991) distingue l'accès aux compétences du partenaire et l'internalisation effective de ces compétences par apprentissage. L'apprentissage inter-organisationnel représente un motif majeur de formation d'alliances, mais aussi une source potentielle d'instabilité lorsque les partenaires ont des capacités d'absorption asymétriques. (Larsson et al., 1998) ont proposé un modèle d'apprentissage réciproque

dans les alliances, soulignant que la création de connaissances communes renforce la stabilité du partenariat. Les routines collaboratives constituent des patterns d'interaction récurrents qui stabilisent les relations et réduisent l'incertitude. Ces routines incluent les mécanismes de communication, les processus de prise de décision conjointe, et les rituels organisationnels qui créent une culture partagée (Glaister & Buckley, 1996).

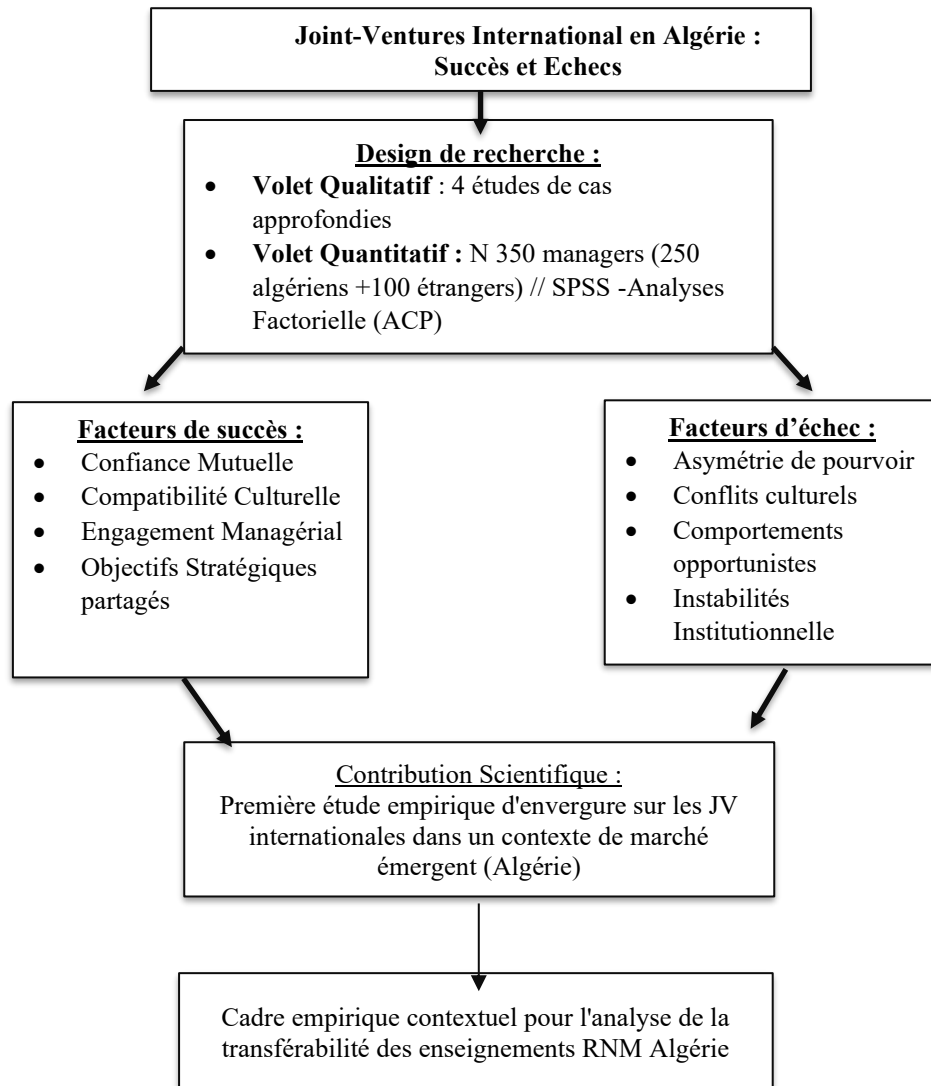
2-4. Alliances dans les marchés émergents

Les alliances dans les marchés émergents, incluant l'Algérie (World Bank, 2025) présentent des spécificités liées aux vides institutionnels, à l'instabilité réglementaire et aux différences culturelles. Les entreprises de marchés développés recherchent l'accès aux marchés locaux et aux connaissances contextuelles, tandis que les firmes émergentes cherchent des ressources financières, technologiques et managériales et donc une gouvernance flexible et la sensibilité contextuelle deviennent cruciales pour naviguer dans ces environnements complexes (Avinash Tyag, 2025 ; Benani & Kernane, 2017 ; Hamza & Almi, 2025 ; Hitt et al., 2000 ; Mariam, 2025 ; Quotidien Media Team, 2025).

2-5. Alliances stratégiques vs Joint-Ventures

Dans le contexte algérien, les travaux fondateurs de (Ali Hammoutene, 1995) constituent la première recherche doctorale d'envergure sur les joint-ventures internationales identifient cinq facteurs clés de succès et d'échec : notamment la confiance inter-organisationnelle et la compatibilité des cultures. Cette étude constitue une référence incontournable pour comprendre les spécificités des partenariats asymétriques dans le contexte algérien.

Figure 1 : Synthèse de l'étude sur les Joint-Ventures Internationales en Algérie



Source : Élaboration des auteurs à partir de (Ali Hammoutene, 1995 ; Hammoutene, 2009)

En ce référénçant de (Ali Hammoutene, 1995 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Hammoutene, 2009 ; Hennart, 1988) on met en lumière la différence entre une alliances stratégiques et une joint-venture.

Tableau 1 : Différence entre Alliance stratégique VS Joint-Venture.

Critère	Alliance Stratégique	Joint-Venture
Entité juridique	Pas de création d'entité séparée	Création d'une nouvelle entité légale
Participation au capital	Participations croisées optionnelles	Participation conjointe obligatoire au capital de la JV
Autonomie	Forte autonomie préservée	Autonomie partagée dans la JV
Gouvernance	Coordination contractuelle	Conseil d'administration commun
Exemple	Renault-Nissan-Mitsubishi	Renault Algérie Production (51% SNVI+FNI / 49% Renault)

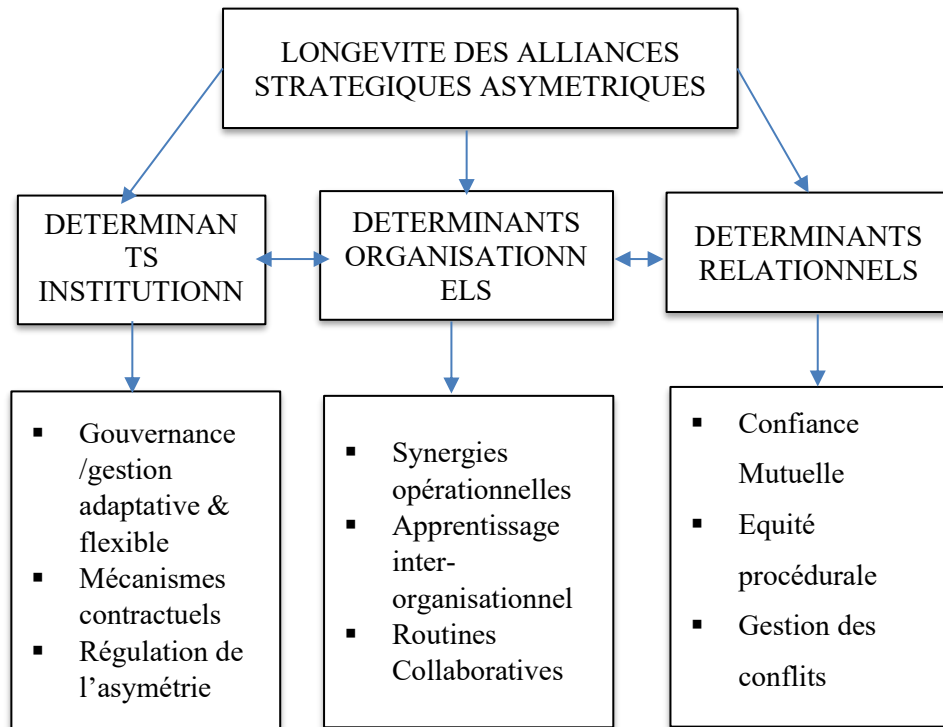
Source : Élaboration des auteurs à partir (Ali Hammoutene, 1995 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Harrigan, 1988 ; Hennart, 1988 ; Pearce, 1997)

Au-delà de ses travaux académiques sur les JV internationales en Algérie (Ali Hammoutene, 1995 ; Hammoutene, 2009) l’auteur a également développé une réflexion plus récente positionnant la joint-venture internationale comme une stratégie de « first-best » pour l’entreprise algérienne dans un environnement marqué par la ZLECAF et l’intégration africaine (Hammoutene, 2018, 2025) Ces contributions prolongent empiriquement l’idée que la

JV peut constituer pour les firmes des pays émergents un compromis optimal entre accès au marché, partage des risques et apprentissage organisationnel, en particulier lorsqu’elle est conçue comme un levier structurant d’insertion dans les chaînes de valeur africaine

Le cas « RNM » est une alliance stratégique avec participations croisées, tandis que « Renault-Algérie » est une joint-venture equity-based cette distinction est fondamentale pour la validité de la transposition (BFM Business, 2025b ; Euronews (en français), 2022 ; Imen Bakhouché, 2023 ; Renault group, 2012)

Figure 2 : Cadre conceptuel intégré des déterminants de longévité des alliances asymétriques



Source : Élaboration des auteurs à partir de (Das & Teng, 2000 ; Inkpen & Currall, 2004 ; Segrestin, 2005)

3- METHODOLOGIE

La présente recherche adopte une stratégie d'étude de cas documentaire fondée sur l'analyse systématique de données secondaires, ce choix se distingue d'une étude de cas qualitative traditionnelle (fondée sur des entretiens et observations) et doit être clairement positionné.

L'analyse documentaire constitue une méthode de recherche qualitative légitime et rigoureuse en sciences de gestion (Bowen, 2009), Elle est particulièrement appropriée lorsque :

- Le phénomène étudié est longitudinal (26 ans pour RNM) et exige un accès à des données historiques que les entretiens rétrospectifs ne peuvent faiblement couvrir ;

- Les acteurs clés ne sont pas accessibles (dirigeants de multinationales, contexte post-crise Ghosn) ;
- Une masse critique de documents publics de haute qualité est disponible (rapports annuels audités, documents de gouvernance, articles académiques peer-reviewed analysant spécifiquement le cas)

Contrairement à une revue de littérature, l'étude documentaire traite les documents comme des données empiriques primaires soumises à une analyse systématique (Bowen, 2009) les documents sont interrogés, triangulés et non simplement résumés.

Quatre catégories de documents ont été mobilisées, chacune jouant un rôle distinct dans l'analyse.

Tableau 2 : les sources de données (triangulation)

Type de source	Exemples	Période	Rôle dans l'analyse	Niveau de fiabilité
Documents institutionnels et de gouvernance	Rapports annuels (Renault, Nissan, Mitsubishi) ; RAMA; Communiqués Alliance Board ; (Renault, 2020)	1999–2025	Données factuelles sur la structure de gouvernance, les participations croisées, l'évolution des mécanismes contractuels, les synergies opérationnelles déclarées	Élevé : documents audités, réglementés, soumis à obligation légale de publication
Articles académiques peer-reviewed	Segrestin (2005), Mikami et al. (2022) ; Ćirjevskis (2021) ; Sanchez & Shibata (2021) ; Ayache & Dumez (2024) ; Hammoutene (1995, 2009),	1995–2024	Cadrage théorique ; validation/infirmation des mécanismes identifiés ; ancrage dans les débats académiques sur les alliances	Élevé : processus de révision par les pairs, répliquabilité vérifiable

Presse spécialisée et rapports sectoriels	Automotive News; Les Échos; LLOYDS Bank (2025); ITA (2023); World Bank (2025)	2018–2025	Contextualisation événementielle (crise Ghosn, rééquilibrage post-2020) ; données sur le contexte algérien (règlementations, marché automobile)	Moyen : sources factuelles mais non soumises à révision académique ; triangulées avec sources 1 et 2
Sites institutionnels des entreprises	Alliance RNM (alliancernm.com); Mitsubishi Motors Newsroom; Renault Group;	2012–2025	Données complémentaires sur les communiqués officiels, les projets industriels, les événements stratégiques	Moyen : sources officielles mais potentiellement biaisées, communication corporate) ; systématiquement croisées avec sources 1 à 3
Sources audiovisuelles (presse spécialisée et interviews de dirigeants)	BFM Business ; FRANCE 24 ; Tanger Med, documentaire Carlos Ghosn (2025)	2022–2025	Témoignages de dirigeants, discours managérial, actualité stratégique	Moyen à élevé : interviews de dirigeants clés

Source : élaborées par les auteurs

Aucun résultat clé n'est fondé sur un seul type de source. Chaque mécanisme de longévité identifié dans les résultats (gouvernance adaptative, synergies opérationnelles, confiance inter-organisationnelle, routines collaboratives) a été corroboré par au minimum deux catégories de sources.

Cependant, la principale limite est l'absence de données primaires (entretiens) cette limite est partiellement compensée par : La diversité et la qualité des sources documentaires ; La triangulation systématique ; La durée exceptionnelle de la période couverte (26 ans) qui aurait été impossible à couvrir par des entretiens rétrospectifs fiables.

Néanmoins, les interprétations des dynamiques relationnelles (confiance, tensions informelles) doivent être considérées avec prudence, car elles reposent sur des reconstructions documentaires et non sur des témoignages directs.

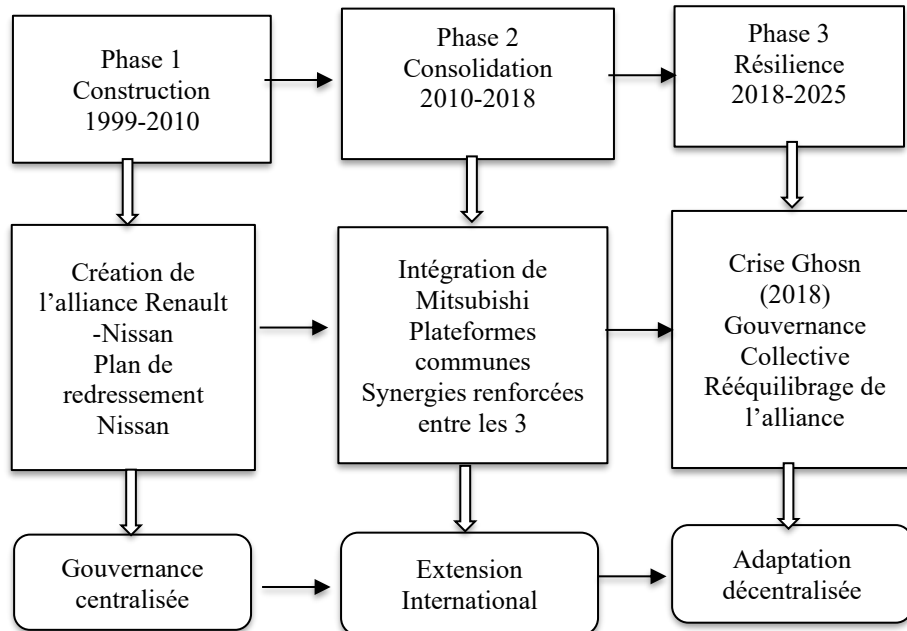
4- Présentation et analyse des résultats

4-1. Déterminants institutionnels et structurels de longévité

4-1-1. Structure de gouvernance évolutive

L'alliance RNM se caractérise par une architecture de gouvernance unique reposant sur un modèle "sans fusion" où les entreprises maintiennent leur indépendance juridique et opérationnelle. Cette structure originale comporte plusieurs niveaux : un Conseil d'Administration de l'Alliance, des comités fonctionnels transversaux (achats, R&D, production), et des équipes projet interentreprises (Renault, 2020 ; Renault-Nissan-Mitsubishi, 2023) L'analyse révèle que cette gouvernance a évolué en trois phases distinctes (à partir d'une synthèse de la littérature (Andrejs Čirjevsks, 2021 ; Mikami et al., 2022a ; Patrice Cosaet, 2004 ; Sanchez & Shibata, 2021) :

- La phase de construction (1999-2010) a établi les mécanismes de coordination initiale sous le leadership de Carlos Ghosn, avec la mise en place du plan de redressement de Nissan et la création de synergies opérationnelles.
- La phase de consolidation (2010-2018) a vu l'extension de l'alliance à Mitsubishi et le développement de plateformes communes.
- La phase de résilience (2018-présent) a testé la capacité de l'alliance à survivre à la crise de gouvernance provoquée par l'affaire Ghosn

Figure 3 : Chronologie de l'alliance RNM

Source : Élaboration des auteurs à partir de (Andrejs Čirjeviskis, 2021 ; Mikami et al., 2022a ; Patrice Cosaet, 2004 ; Sanchez & Shibata, 2021)

4-1-2. Mécanismes contractuels et régulation de l'asymétrie

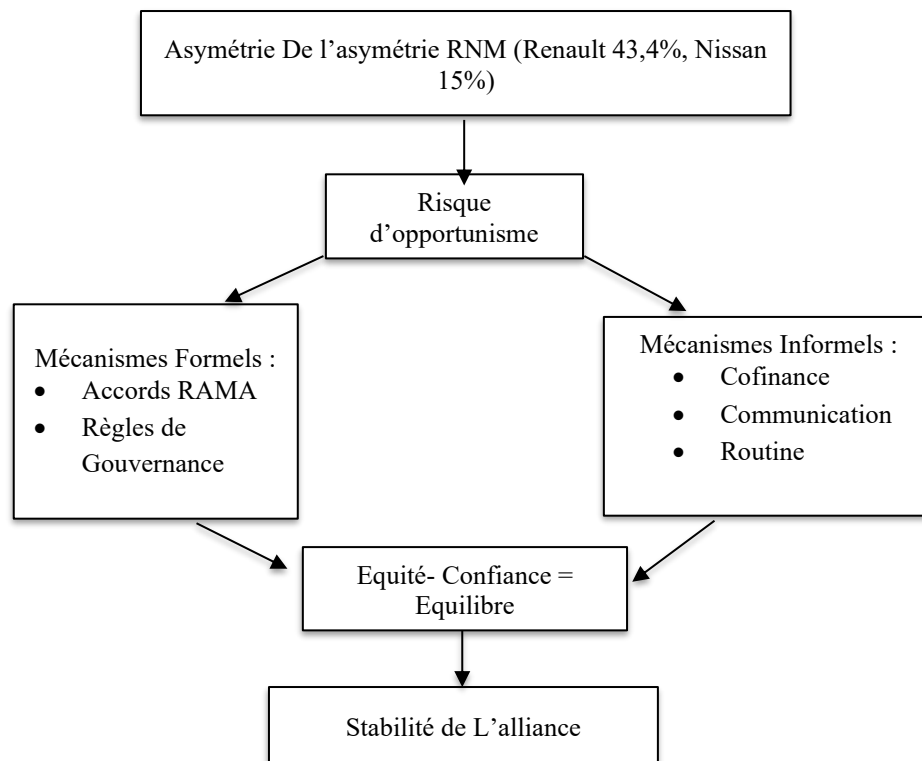
L'asymétrie structurelle de l'alliance (Renault détient 43,4% de Nissan, tandis que Nissan détient 15% de Renault sans droit de vote) constitue un élément central de sa dynamique. Cette asymétrie de participation croisée a généré des tensions récurrentes, Nissan exprimant des préoccupations quant au déséquilibre de pouvoir.

Les mécanismes contractuels incluent des accords de non-domination (RAMA : Restated Alliance Master Agreement) qui limitent l'influence de Renault sur les décisions stratégiques de Nissan. Ces dispositifs visent à équilibrer l'asymétrie formelle par des garanties d'autonomie opérationnelle, illustrant un principe d'"équité-confiance" développé pour gérer les alliances asymétriques (Patrice Cosaet, 2004 ; Renault, 2020 ; Wang, 2022).

En février 2023, Renault et Nissan ont formalisé la refondation de leur alliance par un rééquilibrage capitalistique historique : Renault a réduit sa participation dans Nissan de 43,4% à 15%, Nissan obtenant

simultanément des droits de vote sur sa participation de 15% dans Renault (FRANCE 24, 2023) Cette symétrisation formelle des participations croisées, figée pour 15 ans (BFM Business, 2023) transforme l'asymétrie structurelle originelle en un partenariat fondé sur l'équité formelle.

Figure 4 : Gestion de l'asymétrie RNM



Source : Elaboration par les auteurs en ce référentiel (Alliance RNM, 2023 ; Patrice Cosaet, 2004 ; Renault Report, 2020)

4-2. Déterminants organisationnels

4-2-1. Synergies opérationnelles et mutualisation

L'alliance a développé des capacités distinctives de mutualisation des ressources générant des économies d'échelle substantielles. Les principaux domaines de synergie incluent : achats communs (réduction des coûts d'approvisionnement), plateformes partagées (développement de véhicules sur bases techniques communes), partage de capacités de production, et recherche et développement collaborative (Andrejs Čirjevskis, 2021 ; Qiu et al., 2024)

L'alliance a également développé des synergies géographiquement

distribuées. Le VP Supply Chain Alliance, Jean-François Salles, souligne l'importance des infrastructures logistiques (port Tanger Med, liaison ferroviaire) comme « éléments de succès » pour la compétitivité de l'alliance (Tanger Med, 2023) Le modèle post-2023 fonctionne désormais « en mode projet » (BFM Business, 2023), avec des investissements ciblés de Nissan et Mitsubishi dans Ampère (électrique)

4-2-2. Apprentissage et transfert de connaissances

L'apprentissage inter-organisationnel a joué un rôle central dans la réussite de l'alliance, particulièrement lors du redressement de Nissan. Les mécanismes d'apprentissage incluent : détachements de managers entre entreprises, équipes de projet mixtes, et programmes de formation conjoints.

L'analyse révèle cependant une tension inhérente : alors que Renault a initialement transféré des compétences managériales à Nissan, ce dernier a progressivement développé sa propre expertise, réduisant sa dépendance et augmentant son pouvoir de négociation.

Cette dynamique illustre le paradoxe identifié par Hamel (1991) : l'apprentissage, bien que bénéfique pour l'alliance, modifie les équilibres de pouvoir et peut créer de l'instabilité (Hamel, 1991 ; He et al., 2021 ; Sussan et al., 2015)

4.3. Déterminants relationnels

4-3-1. Construction et érosion de la confiance

La confiance constitue un mécanisme de gouvernance informel essentiel dans l'alliance RNM. L'étude (Mikami et al., 2022a) sur l'opportunisme et la confiance dans la collaboration RNM révèle une relation complexe entre ces deux dimensions. Les auteurs développent une « théorie de l'équité-confiance » suggérant que dans les alliances asymétriques, la confiance ne repose pas seulement sur la réciprocité mais aussi sur des mécanismes d'équité perçue compensant les déséquilibres structurels

La crise Ghosn (2018) a constitué un test critique de la résilience relationnelle de l'alliance. L'arrestation du PDG commun a révélé des fragilités dans la gouvernance et des tensions latentes entre partenaires, particulièrement concernant l'asymétrie de participation croisée. L'alliance a survécu à cette crise majeure grâce à : l'activation de mécanismes de gouvernance alternatifs (comités de direction collective),

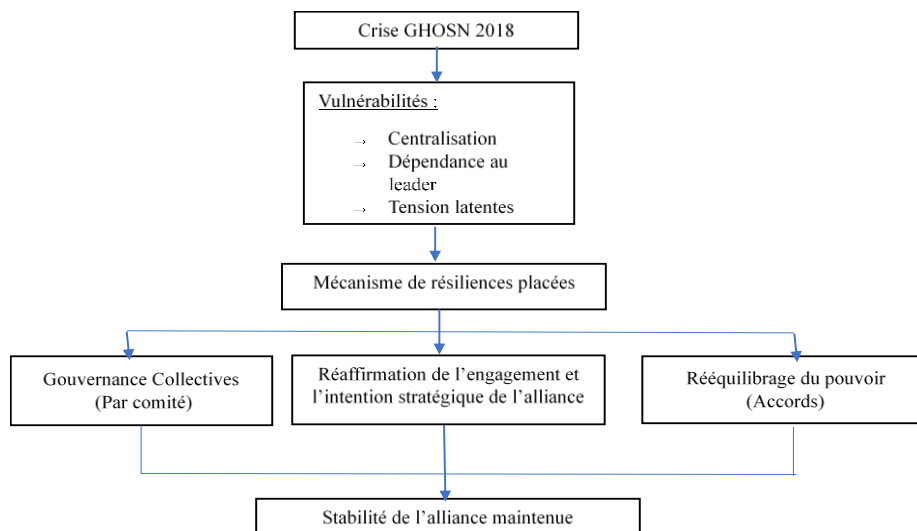
la réaffirmation de l'engagement stratégique des partenaires, et la renégociation progressive des équilibres de pouvoir (Renault, 2020 ; Sanchez & Shibata, 2021)

L'impact de l'égalité capitalistique sur la confiance est explicité par Senard : « Le fait que nous soyons égaux, c'est très important. C'est vrai pour les Français, mais c'est vrai pour les Japonais presque encore plus » (BFM Business, 2023) Cette déclaration corrobore la théorie de l'équité-confiance de (Mikami et al., 2022a) et illustre la dimension culturelle de la perception d'équité dans les alliances franco-japonaises.

4-3-2. Routines de gestion de conflits

L'alliance a développé des routines spécifiques de gestion des conflits incluant des forums de résolution de différends, des mécanismes d'escalade structurés, et des rituels de communication régulière entre dirigeants. Ces routines ont permis de transformer des tensions potentiellement destructrices en opportunités d'ajustement et d'amélioration continue (Andrejs Čirjevskis, 2021 ; Mitsubishi, 2023 ; Renault, 2020 ; Renault-Nissan-Mitsubishi, 2023)

Figure 5 : Gestion de la Crise -Résilience de L'alliance



Source : Elaboration des auteurs à partir (Andrejs Čirjevskis, 2021 ; Mikami et al., 2022b ; Renault Report, 2020 ; « Renault-Nissan-Mitsubishi », 2025 ; Sanchez & Shibata, 2021).

5- DISCUSSION

L'étude met en évidence la pertinence d'une approche intégrée qui associe les perspectives institutionnelles, organisationnelles et relationnelles, afin de mieux appréhender la pérennité des alliances.

La transposition des enseignements du cas RNM au contexte algérien présente des limites structurelles majeures qui nécessitent une adaptation:

- L'absence de chaînes de valeur locales, régionales et internationales intégrées limite significativement la répliquabilité des synergies opérationnelles observées dans RNM. L'alliance RNM repose sur des plateformes communes et des économies d'échelle (10+ millions de véhicules/an), tandis que le marché algérien génère une production de 25 000 à 75 000 véhicules/an, insuffisante pour atteindre une rentabilité comparable (Glen White, 2020 ; Renault group, 2023)
- Les contraintes réglementaires algériennes (règle 51/49%, restrictions d'importation pour revente, contrôle des changes par la Banque d'Algérie) imposent une asymétrie légale et non négociable, différente de l'asymétrie volontaire et évolutive de RNM (43,4% Renault dans Nissan, ajustable contractuellement) (LLOYDS Bank, 2025, p. 512 ; Mohamed & Imene, 2024 ; Samy Laghouati, 2019)
- Le tissu de sous-traitance locale en Algérie reste embryonnaire, contrairement aux écosystèmes matures japonais (keiretsu) et français (équipementiers), rendant la mutualisation des achats et la Co-innovation moins réalisables (Mohamed & Imene, 2024)
- Les vides institutionnels, l'instabilité réglementaire et les obstacles bureaucratiques accroissent les coûts de transaction et fragilisent les mécanismes de confiance inter organisationnelle, pourtant déterminants dans RNM (LLOYDS Bank, 2025)

Les contraintes identifiées dans le contexte algérien corroborent les facteurs d'échec mis en évidence par (Hammoutene, 2009). L'auteur démontre que la perception de bénéfices et coûts inégaux constitue une cause potentielle d'échec, particulièrement lorsque le partenaire étranger privilégie les gains à court terme plutôt qu'un engagement à long terme. De plus, les critères d'évaluation de la performance diffèrent significativement : les partenaires algériens privilégient la formation locale, le transfert technologique et le développement des exportations, tandis que les firmes étrangères se focalisent sur la rentabilité et les parts de marché. Cette asymétrie des attentes peut compromettre la pérennité des partenariats si elle n'est pas explicitement gérée

Ainsi, les enseignements de RNM sont transférables uniquement sous

conditions d'adaptation :

- Privilégier des joint-ventures légales (51/49%) plutôt que des alliances par participations croisées
- Accepter des objectifs de synergie limités (transfert technologique, formation, accès au marché local) plutôt que des économies d'échelle globales
- Développer des mécanismes de gouvernance renforcés pour compenser les vides institutionnels
- Co-construire progressivement un écosystème de sous-traitance locale avec soutien public (universités, PME, fonds d'investissement)

En plus des facteurs de succès identifiés par (Hammoutene, 2009) : confiance mutuelle, compatibilité culturelle et engagement managérial corroborent les mécanismes relationnels observés dans l'alliance RNM et soulignent leur pertinence pour les joint-ventures algériennes

**Tableau 3 : Comparaison des conditions structurelles RNM vs
Algérie**

Facteur structurel	Contexte RNM (Japon-France-Japon)	Contexte Algérie	Implications pour la transférabilité
Chaînes de valeur	Chaînes mondiales intégrées, supply chain mature	Absence de chaînes locales/régionales développées	Limite : synergies opérationnelles difficiles à reproduire
Économies d'échelle	Production annuelle cumulée : 10M+ véhicules	Capacité locale : 25 000-75 000 véhicules/an	Limite : pas d'économies d'échelle comparables
Sous-traitance locale	Tissus de fournisseurs développés (keiretsu ² , équipementiers français)	Tissu industriel faible, dépendance aux importations	Limite : mutualisation limitée
Réglementation	Marchés ouverts, liberté capitaliste	Règle 51/49% (même assouplie), restrictions d'importation,	Limite : asymétrie imposée par la loi, pas négociable

² Un Keiretsu est un réseau japonais de sociétés interdépendantes (fabricants, fournisseurs, distributeurs), souvent centré sur une banque, qui fonctionnent en groupe avec participations croisées, dominant l'économie japonaise post-guerre, surtout dans l'automobile, où ils lient les constructeurs (comme Toyota, Nissan) à des équipementiers spécialisés via des liens capitalistiques, financiers et de management, créant des chaînes de valeur très intégrées (Automobile Japonaise, s. d.)

		contrôle des changes	
Maturité institutionnelle	Institutions stables, droit des contrats robuste	Vides institutionnels, instabilité réglementaire, corruption	Contrainte : mécanismes de gouvernance adaptative plus complexes

Source : Élaboration des auteurs à partir de (Alliance RNM, 2023 ; Ayache & Dumez, 2024 ; Glen White, 2020 ; Hammoutene, 2009 ; LLOYDS Bank, 2025 ; Mitsubishi, s. d. ; Segrestin, 2005)

Les cas algériens (RAP, Stellantis-ENPC/Sigit, Stellantis-Ikram, Algérie-Biélorussie, Madar-Suzuki, Hyundai-Tahkout, Peugeot-Stellantis) ne sont pas mobilisés comme modèles à reproduire mais comme révélateurs des conditions-limites du modèle RNM. Trois constats critiques émergent:

D'abord, plusieurs « partenariats » fréquemment qualifiés de stratégiques (Stellantis-ENPC, Stellantis-Ikram) (Media Team, 2025) relèvent en réalité de la sous-traitance verticale non de l'alliance stratégique au sens de (Gulati, 1998). Cette distinction n'est pas sémantique : les déterminants relationnels et institutionnels identifiés chez RNM ne sont pas activables dans des relations transactionnelles sans participation croisée ni gouvernance conjointe.

Ensuite, la JV Renault Algérie Production, seule véritable alliance asymétrique locale, ne reproduit pas les mécanismes RNM pour trois raisons structurelles : la règle 51/49 fige l'asymétrie et préempte la gouvernance adaptative ; l'absence de tissu PME équipementier interdit les synergies opérationnelles ; la discontinuité politico-réglementaire (suspension 2019–2022) transforme les chocs exogènes en paralysies là où RNM les traitait comme chocs absorbés.

Enfin, la mortalité précoce observée (Hyundai-Tahkout suspendue, Peugeot-Stellantis non abouti) n'est pas anecdotique : elle constitue la norme statistique du champ algérien, révélant que la longévité suppose une densité institutionnelle (prévisibilité des règles, mécanismes d'arbitrage) absente du contexte étudié.

6- CONCLUSION

L'analyse approfondie de l'alliance « Renault-Nissan-Mitsubishi » révèle que la longévité des partenariats stratégiques asymétriques repose sur un équilibre dynamique entre trois piliers interdépendants. La gouvernance adaptative, privilégiant l'autonomie opérationnelle tout en assurant la coordination stratégique par des mécanismes contractuels et institutionnels (Alliance Board,) (Renault, 2020). Cela, permet de gérer l'asymétrie de participation croisée sans générer de rupture (Segrestin, 2005). Les synergies opérationnelles substantielles, rendues possibles par une production annuelle dépassant 10 millions de véhicules et une mutualisation des plateformes technologiques, créent des interdépendances positives stabilisant la relation (Renault-Nissan-Mitsubishi, 2023). Enfin, la confiance inter-organisationnelle s'établit non par l'égalité structurelle mais par l'équité procédurale perçue, complétée par des routines de gestion de crise qui ont permis de surmonter l'affaire Ghosn en 2018 (BFM Business, 2025a ; Boughanbouz, 2015 ; Hocini, 2022 ; Naouel Makaoui, 2014)

L'apprentissage inter-organisationnel, bien qu'il modifie progressivement les rapports de force, renforce paradoxalement la stabilité en réduisant la dépendance excessive du partenaire initialement faible (Hamel, 1991 ; Khedim & Benhabib, 2017)

Toutefois, toute transposition de ces enseignements au contexte algérien exige une prudence méthodologique et théorique fondamentale. L'alliance RNM constitue une alliance stratégique maintenant l'indépendance juridique des partenaires, alors que les partenariats en Algérie relèvent structurellement de joint-ventures imposées règlementairement (51% algérien / 49% étranger)(Ahmed & Allal, 2020; Mikami et al., 2022b; Samy Laghouati, 2019) créant une entité juridique distincte avec gouvernance conjointe (Hennart, 1988) Cette différence n'est pas anodine, elle implique des mécanismes de contrôle, des objectifs stratégiques et des dynamiques de pouvoir radicalement distincts. Renault Algérie Production illustre cette configuration avec une capacité de production (25 000-75 000 véhicules/an) sans commune mesure avec les volumes de RNM, interdisant toute économie d'échelle comparable (Renault, 2020 ; Renault group, 2023)

Au-delà de cette distinction conceptuelle, plusieurs contraintes structurelles limitent sévèrement la transférabilité des pratiques observées dans RNM. L'absence de chaînes de valeur locales et régionales intégrées, le tissu de sous-traitance embryonnaire, les

restrictions réglementaires sur les importations et le contrôle des changes, ainsi que les vides institutionnels caractérisant les marchés émergents créent un environnement où les synergies opérationnelles, l'apprentissage technologique et la confiance inter-organisationnelle se construisent selon des logiques différentes (Hitt et al., 2000; LLOYDS Bank, 2025; Official Website of the International Trade Administration, 2023). La faiblesse persistante de la collaboration université-industrie en Algérie prive en outre les partenariats d'un écosystème d'innovation essentiel à l'apprentissage inter-organisationnel observé dans RNM (AGAB Akli, 2022 ; Ahras, 2020 ; Mancier Ilyes, 2021 ; Nahla, 2023)

Dans ce contexte, les recommandations stratégiques pour l'Algérie doivent reposer sur un réalisme adaptatif plutôt que sur une imitation de modèles globaux (Tarun Khanna et al., 2010) Les partenaires internationaux et algériens devraient (Benani & Kernane, 2017 ; Hammoutene, 2009)

- Ajuster leurs attentes stratégiques vers des objectifs atteignables (assemblage local, transfert de compétences ciblé, accès au marché protégé) plutôt que vers des synergies mondiales irréalistes.
 - Investir massivement dans des mécanismes de gouvernance formels et explicites pour compenser la faiblesse institutionnelle environnante ;
 - Coconstruire patiemment un écosystème industriel local en partenariat avec universités, PME et pouvoirs publics, suivant une logique de développement endogène plutôt que d'importation de solutions clés en main.
 - Structurer rigoureusement le transfert de connaissances par des programmes de détachement, formation et R&D collaborative pour réduire progressivement l'asymétrie de compétences ;
 - Développer une résilience organisationnelle anticipant les changements réglementaires fréquents et l'instabilité macroéconomique
- La réussite des partenariats algériens dépendra ainsi moins de la reproduction des recettes RNM que de leur réinterprétation contextualisée, mobilisant les principes universels d'équité procédurale, d'apprentissage organisationnel et de gouvernance adaptative tout en reconnaissant explicitement les contraintes locales insurmontables à court terme ...

Cette recherche démontrant que la transférabilité des modèles d'alliance exige une analyse critique des conditions structurelles sous-jacentes,

condition indispensable à toute généralisation scientifiquement rigoureuse et nos résultats prolongent les travaux de Pr (Ali Hammoutene, 1995; Hammoutene, 2009, 2018, 2025), qui défendent la JV internationale comme dispositif privilégié d'apprentissage et de Co investissement pour les firmes algériennes et africaines à condition de sécuriser la gouvernance et l'équité perçue entre partenaires (Hammoutene, 2025)

Bibliographie :

1. Agab, A. Liens entre l'université et l'industrie en Algérie. Etude empirique à partir de cas d'un échantillon de chercheurs de l'université de Bejaia. 538–520 , (1)6 , مجلة إضافات اقتصادية, Retrieved from, 2022. <https://asjp.cerist.dz/en/article/1835585>.
2. Ahmad Abuzaid, A. N. The Impact of Strategic Alliance Partner Characteristics on Firms' Innovation: Evidence from Jordan. International Journal of Business and Management, 9(3), 77, 2014. <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p77>.
3. Ahras, A. L'innovation managériale en contexte algérien : Difficultés et perspectives. Approche par études de cas. Recherche sur les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement entrepreneurial hostile. (Thèse de Doctorat, Thèses, Université de Pau et des Pays de l'Adour ; Université Mouloud Mammeri (Tizi-Ouzou, Algérie)). Retrieved from, 2020. <https://theses.hal.science/tel-04321559>.
4. Anand, B. N., & Khanna, T. Do firms learn to create value ? The case of alliances. Strategic Management Journal, 21(3), 295–315. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21\(3\)<295::AID-SMJ1097-0266\(200003\)21\(3\)<295::AID-SMJ1097-0266\(200003\)21\(3\)>3.0.CO;2-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21(3)<295::AID-SMJ1097-0266(200003)21(3)<295::AID-SMJ1097-0266(200003)21(3)>3.0.CO;2-1), 2000.
5. Andrejs, Č. Exploring Critical Success Factors of Competence-Based Synergy in Strategic Alliances: The Renault–Nissan–Mitsubishi Strategic Alliance. Journal of Risk and Financial Management, Business Performance, 14(8), 385, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm14080385>.
6. Avinash, T. Emerging-markets-and-strategic-alliances-risk-and-opportunity-analysis. International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technolog, 13, 2025. <https://doi.org/https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.72563>.
7. Bakhouch, I. Un exemple type d'alliance stratégique : L'alliance entre Renault et Nissan. Retrieved October 17, 2025, from <https://www.youtube.com/watch?v=xXEzEjZS-3Y>, 1 April 2023.
8. Barabel, M., Meier, O., & Soparnot, R. Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation : Strategic determinants and cultural effects. Gestion 2000, 31(6), 87–106, 2015.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3917/g2000.316.0087>.

9.BFM, B. Renault et Nissan veulent rassurer sur leurs projets communs. Retrieved October 17, 2025, from,1 April 2023. https://www.youtube.com/watch?v=-wr_jy6R-rE.

10.BFM, B. Partenariats industriels, nouvelle alliance ou fusion... Renault veut prendre du poids. Retrieved October 17, 2025, from ,1 April 2025. <https://www.youtube.com/watch?v=u79E-AO99vI>.

11.BFM, B. Carlos Ghosn, artisan de l'alliance Renault-Nissan. Retrieved October 17, 2025, from,1 January 2025a <https://www.youtube.com/watch?v=n5przXJAaWA>.

12.Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. Strategic Management of Open Innovation : A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94,2019. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619885150>.

13.Boughanbouz, C. LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA CONFIANCE INTER-ORGANISATIONNELLE DANS LES RESEAUX D'INNOVATION (Thèse de Doctorat, l'Université Nice Sophia-Antipolis Institut d'Administration des Entreprises.). Retrieved from,2015. <https://theses.hal.science/tel-01198857v1>.

14.Bowen, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40,2009. <https://doi.org/https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

15.Cheriet, F., & Cherbib, J. L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Une option programmée par la firme multinationale. *Revue Internationale P.M.E.*, 27(2), 15–38,2014. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1026066ar>.

16.Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152,1990. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393553>.

17.Das, T. K., & Teng, B.-S. Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101,2000. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.77.12570>.

18.Doz, Y. Managing Core Competency for Corporate Renewal : Towards a Managerial Theory of Core Competencies. In *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, 155–178,1996. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-349-13389-5_7.

19.Doz, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances : Initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17(1), 55–83,2007. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250171006>.

20.Dyer, J. H., & Singh, H. The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679,1998.

<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259056>.

21.Euronews, (en français). Renault, Nissan et Mitsubishi misent sur l'électrique pour consolider leur alliance. Retrieved October 17, 2024, from, 27 January 2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=tjsKHn9rLkM>.

22.FRANCE, 24. Renault et Nissan refondent leur alliance. Retrieved October 17, 2024, from, 5 April 2023.

<https://www.youtube.com/watch?v=4yijLN7UBqw>.

23.Glaister, K. W, & Buckley, P. J. Strategic Motives For International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301–332,1996.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00804.x>.

24.Gomes-Casseres, B. Joint Venture Instability : Is It a Problem ? *Journal of World Business : JWB*, 22(2), 97 ,1987.

<https://doi.org/https://scholarworks.brandeis.edu/esploro/outputs/journalArticle/Joint-Venture-Instability-Is-It-a/9924036740901921>.

25.Gulati, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317,1998.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%253C293::AID-SMJ982%253E3.0.CO;2-M)

[0266\(199804\)19:4%253C293::AID-SMJ982%253E3.0.CO;2-M](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%253C293::AID-SMJ982%253E3.0.CO;2-M).

26.Hamel, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1),83–103,1991.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>.

27.Hamel, G., Doz, Y, & Prahalad, C. K. Collaborate with Your Competitors and Win. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 134–139,1989.

28.Hammoutene, A. Success and failure factors in international joint ventures in Algeria (Thèse de Doctorat, UMIST Manchester). Retrieved from ,1995.

<https://www.proquest.com/openview/fb91adbf9b7859a630c38558d032dee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>.

29.Hammoutene, A. Réflexion sur la joint-venture internationale comme stratégie de first-best pour l'entreprise algérienne. Presented at the Algérie ECO. Retrieved from/,2018.

<https://algerie-eco.com/2018/04/05/reflexion-sur-la-joint-venture-internationale-comme-strategie-first-best-pour-lentreprise-algerienne/>.

30.Hammoutene, A. The International Joint Venture as a first-best strategy to boost intra-African Trade and Investment. Presented at the Africa Trade Challenge. Retrieved from,2025.

<https://algeriainvest.com/premium-news/africa-trade-challenge-2025-un-prelude-a-litaf>.

31.HAMMOUTENE, ALI. International joint ventures in Algeria : factors in their success and failure. *La Revue Des Sciences*

- Commerciales, 8(1), 25–48. Retrieved from ,2009.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/49874>.
- 32.**Hamza, Z., & Almi, H. Navigating Algeria's Investment Landscape : Opportunities and Challenges in Foreign Direct Investment. *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*, 10(1), 358–334, 2025. Retrieved from,2025.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/274358>.
- 33.**Harrigan, K. R. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158,1988.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250090205>.
- 34.**Hart, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014,1995.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258963>.
- 35.**He, Q., Ghobadian, A., & Gallea, D. Inter-Firm Knowledge Transfer between Strategic Alliance Partners: A Way Forward. *European Management Review*, 18(3), 229–248,2021.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12447>.
- 36.**Hennart, J. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374,1988.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250090406>.
- 37.**Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. PARTNER SELECTION IN EMERGING AND DEVELOPED MARKET CONTEXTS: RESOURCE-BASED AND ORGANIZATIONAL LEARNING PERSPECTIVES. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467,2000.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1556404>.
- 38.**Hocini, A. La crise de confiance organisationnelle et l'engagement à l'égard des protocoles de prévention contre la Covid-19. *أبعاد*, 9(1), 793–777. Retrieved from ,2022.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/187381>.
- 39.**Inkpen, A. C., & Currall, S. C. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), 586–599,2004. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0079>.
- 40.**Kale, P., & Singh, H. Building firm capabilities through learning : The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981–1000,2007. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.616>.
- 41.**KHARCHI BENANI, Yasmine, & KERNANE, Abdelhamid. LE DEVELEPPMENT INDUSTRIEL PAR LE PARTENARIAT : ANALYSE DES FAITS DANS QUELQUES SECTEURS D'ACTIVITE EN ALGERIE. *La Revue Des Sciences Commerciales*, 16(5), 150–158,2017. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/83862>.
- 42.**Khedim, Amel, & Benhabib, Abderrazak. L'apprentissage

organisationnel comme facteur de réussite des alliances stratégiques : cas du laboratoire Saidal. *Les Cahiers Du Mecas*, 13(2), 49–58. Retrieved from ,2017.<https://asjp.cerist.dz/en/article/40969>.

43.Koza, M. P., & Lewin, A. Y. The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255–264. ,1998. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2640222>.

44.Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 285–305,1998. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>.

45.LLOYDS Bank, Foreign direct investment (FDI) in Algeria. Retrieved October 31, 2025, from,1April 2025. <https://www.lloydsbanktrade.com/en/marketpotential/algeria/investment>.

46.Mair, J., Marti, I., & Ganly, K. (2007). Institutional voids as spaces of opportunity. Presented at the European Business Forum. Retrieved from,2007. https://research.em_lyon.com/esploro/outputs/journalArticle/Institutional-voids-as-spaces-of-opportunity/9917257009453.

47.Makaoui, N. La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Question Management*, 7(3), 39-60,2014. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/qdm.143.0039>.

48.Mancer, I. L'innovation et l'entreprise Algérienne : Entre défaillances systémiques et difficultés endogènes. 605–579 (1)16, *جديد الاقتصاد*. Retrieved from,2021. <https://asjp.cerist.dz/en/article/175135>.

49.Mariam, S. Exploring Collaboration and Partnerships : A Qualitative Study on Strategic Alliances and Business Networking for Value Creation. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(2), 386–399,2025. <https://doi.org/https://doi.org/10.52970/grmapb.v5i2.1170>.

50.Mehor, A., & Bourahlla, A. Partenariat asymétrique en Algérie : essaie d'analyse de la structure du capital investi par le partenaire étranger ; cas d'une entreprise de l'industrie automobile. *Revue Organisation et Travail*, 8(3), 164–181. Retrieved from,2020. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/147/8/3/107270>.

51.Mikami, K., Ikegami, J., & Bird, A. Opportunism and trust in cross-national lateral collaboration : The Renault-Nissan Alliance and a theory of equity-trust. *Journal of World Business*, 57(3) ,2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101286>.

52.Milgrom, P. & Roberts, J. Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics, Organizations, Incentives, and Innovation*,19(2),179-208,1995. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0165_4101\(94\)00382-F](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0165_4101(94)00382-F).

53.MITSUBISHI MOTORS, Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance open

a new chapter for their partnership. Retrieved October 30, 2025, from 1 January 2023. https://www.mitsubishi_motors.com/en/newsroom/newsrelease/2023/20230206_1.html.

54. Nahla, N. University-company collaboration : What are the obstacles in Algeria ? *SocioEconomic Challenges*, 7(1), 59–64.2023. <https://doi.org/https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-7-issue-1/article-6/>.

55. Official Website of the International Trade, A. Algeria Country Commercial Guide. Retrieved October 27, 2025, from, 31 January 2023. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/algeria-investment-climate-statement>.

56. Patrice, C. L'alliance Renault-Nissan : L'innovation d'une intégration sans fusion. In *Innovation, Industrie, Recherche* (Vol. 62–63). France : Cahiers Nantais, 2004.

57. Pearce, R. J. Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival : A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 22(1), 203, 1997. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259229>.

58. Qiu, L., Olaru, D., & Purchase, S. Fostering strategic synergy : Empirical insights on aligning innovation activities with competitive strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 2024 <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123704>.

59. Quotidien Media Team, Algeria and Africa : A Strategic Alliance for a Shared Energy Future. *Le Quotidien de Constantine*. Retrieved October 21, 2025, from *Le Quotidien de Constantine*, 30 June 2025. <https://lequotidien-deconstantine.dz/?p=2469>.

60. Renault, Renault launches industrial development project in Algeria. Newsroom Renault Group. Retrieved October 21, 2025, from 1 January 2012 <https://media.renaultgroup.com/renault-launches-industrial-development-project-in-algeria/>.

61. Renault group, Oran Plant (Renault Algeria Production). Renault Group. Retrieved October 21, 2025, from, 1 January 2023. <https://www.renaultgroup.com/en/group/locations/oran-plant-renault-algeria-production/>.

62. Renault, Groupe Renault—2020 Universal Registration Document. Renault group. Retrieved October 21, 2025, from, 1 January 2020. <https://www.renaultgroup.com/en/2020-Universal-Registration-Document/64/>.

63. Renault-Nissan-Mitsubishi, About The Renault Nissan Mitsubishi Alliance. Retrieved October 22, 2025, from, 1 January 2020. <https://alliancernm.com/>.

64. Sanchez, R., & Shibata, T. Modularity Design Rules for Architecture Development : Theory, Implementation, and Evidence from the

Development of the Renault–Nissan Alliance “Common Module Family” Architecture. *Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 242,2021.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc7040242>.

65.Segrestin, B. Partnering to explore : The Renault–Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research Policy*, 34(5), 657–672,2005.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.02.006>.

66.Sussan, A., Farha, M. A., & Tirhi, H. Cultural Impacts on international strategic alliances Analysis of Renault-Nissan case. Presented at the Conference Paper,2015.

67.Tanger Med, Interview with Mr. Jean-François SALLES, Supply Chain Alliance Global VP, Renault-Nissan-Mitsubishi. Retrieved October 21, 2025, from ,6 January 2023.

https://www.youtube.com/watch?v=9qqnJkEYw_o.

68.Tarun, K., Krishna, G., & Richard, B. Winning in Emerging Markets : A Road Map for Strategy and Execution. Faculty & Research—Harvard Business School. Harvard Business Press ,2010.

<https://doi.org/https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37467>.

69.Wang, Y. An Analysis of Strategic Alliance : Evidence from Renault Nissan Group and Diamler AG. Presented at the 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED2022). Retrieved from ,2022.

<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.049>.

70.Williamson, O. E. The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577,1981.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/2778934>.

71.World Bank, Algeria Economic Update, Spring 2025 : Accelerating Productivity Gains for Diversified and Resilient Growth. Washington, DC : World Bank. Retrieved October 31, 2025, from 1April 2025.

<https://doi.org/10.1596/43358>.

72.Yan, A., & Zeng, M. International Joint Venture Instability : A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. *Journal of International Business Studies*, 30(2),397–414,1999.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490076>.

73.Yin, R. K. Case study research and applications : Design and methods (6th ed.). SAGE,2018.

74.Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159 ,1998.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>.