

# Contribution à une histoire de l'externalisation : le cas Renault (1945-1975)\*

Karine FABRE

Gwenaëlle NOGATCHEWSKY

Anne PEZET

Université Paris-Dauphine – DRM – UMR 7088

*Classification JEL* : M110 – *Réception* : Janvier 2009 ; *Acceptation* : Janvier 2010

*Correspondance* : [anne.pezet@dauphine.fr](mailto:anne.pezet@dauphine.fr)

*Résumé* : Les principaux motifs d'externalisation évoqués vont du fonctionnalisme (recherche de l'efficacité) à l'institutionnalisme (recherche de légitimité). Alors que la plupart des études empiriques conduites sur ce sujet ont été réalisées à l'aide de sources secondaires et souvent en fonction d'un dessein plus hypothético-déductif qu'inductif, nous proposons *a contrario* une application stricte de la méthode historique et l'exploitation de sources primaires, les archives Renault. Cela nous conduit à deux principaux résultats : la mise en évidence d'une multiplicité et d'une instabilité des facteurs explicatifs de la décision d'intégration / désintégration verticale et le constat d'une tendance de long terme qui semble se dégager en faveur de l'externalisation.

*Mots clés* : Relations inter-organisationnelles – histoire – externalisation – automobile.

*Abstract*: Theoretical explanations of the decision to outsource typically range from functionalism (search for efficiency) to institutionalism (search for legitimacy). Up to date, most empirical studies on the subject have been carried out relying on secondary data sources and are generally inspired by deductive rather than inductive methodology. The case history related in the present article is based on the exploitation of primary sources, which stem from the Renault archives. From this analysis, we are able to draw two main conclusions: the first concerns the multiplicity and instability of the factors explaining the decision to implement outsourcing/vertical disintegration; the second highlights the emergence of a long-term trend in favour of outsourcing.

*Key words*: Inter-organizational relations – outsourcing – history – automobile.

---

\* Recherche financée par l'Agence Nationale de la Recherche.

L'externalisation<sup>1</sup> est un phénomène qui a été largement débattu dans l'actualité économique, sociale et politique récente. Le mouvement continue inexorablement, s'étendant même aux services publics. En réalité, loin d'être nouveau, ce phénomène s'inscrit dans un cycle historique long. Cet article a pour objectif de construire les bases d'une histoire de l'externalisation<sup>2</sup>, mais aussi de contribuer aux intenses débats théoriques concernant l'intégration/désintégration verticale (Dietrich et Krafft, 2008). Ce projet repose sur l'étude d'un secteur emblématique, l'automobile, et, plus particulièrement, d'une entreprise française, Renault.

Les explications théoriques sur les motifs de la décision d'externalisation et les risques qui y sont associés relèvent, pour l'essentiel, d'approches fonctionnalistes ou socio-politiques. Par ailleurs, une série d'études historiques a permis de soutenir la théorie des coûts de transaction, sans éviter cependant une intense controverse. L'étude des pratiques met au jour, en effet, des phénomènes plus complexes et plus instables que les théories peinent à appréhender. Cependant, elle permet d'identifier les combinaisons de facteurs à l'œuvre et les tendances de long terme.

La méthodologie que nous avons retenue est historique au plein sens du terme. Alors que la plupart des études empiriques que nous présentons ont été réalisées à l'aide de sources secondaires et souvent en fonction d'un dessein plus hypothético-déductif (pour valider une théorie) qu'inductif, l'histoire que nous faisons ici repose sur l'exploitation de sources primaires, en l'espèce les archives Renault. C'est par une application stricte de la méthode historique que nous confrontons les explications théoriques à un ensemble de pratiques jusqu'ici ignorées.

L'article se déroulera de la manière suivante : une revue de la littérature nous permettra de contextualiser le cas, de classer les différentes approches théoriques de l'externalisation et de rendre compte des études historiques déjà réalisées sur le sujet. Le récit chronologique de la mise en œuvre d'une politique d'externalisation chez Renault viendra ensuite apporter des éléments empiriques que l'on analysera au regard

---

<sup>1</sup> Nous parlerons indifféremment d'intégration/désintégration verticale et d'externalisation/internalisation, les deux derniers termes étant d'utilisation plus courante dans les entreprises (*outsourcing*).

<sup>2</sup> Celle-ci mériterait, en effet, une approche plus large car, partant des politiques paternalistes du XIX<sup>e</sup> siècle, l'externalisation a aussi concerné des activités très diverses : logement, santé, restauration du personnel, entretien, informatique, facturation, recrutement, etc.

des théories. Enfin, nous tirerons de cette analyse deux principaux résultats : le premier porte sur la multiplicité et l'instabilité des facteurs explicatifs de la décision d'intégration/externalisation ; le second, sur la tendance de long terme qui semble tout de même se dégager en faveur de l'externalisation. Une discussion de ces résultats terminera l'article.

## **1. Contextualisation et approches théoriques de l'externalisation**

La construction automobile a connu des bouleversements depuis la Seconde Guerre mondiale, qui éclairent la dynamique d'externalisation dans le secteur. L'externalisation renvoie à des travaux issus de l'économie, de la théorie des organisations et de la sociologie. Les contributions se distinguent essentiellement par l'accent qu'elles mettent sur tel ou tel aspect (efficacité, flexibilité, compétences, jeux de pouvoir internes ou légitimité) pour expliquer le recours à l'externalisation. En parallèle, d'importants travaux historiques ont été menés sur les choix d'intégration et d'externalisation dans l'industrie automobile. Ils font écho à certaines explications théoriques, soulignent la complexité du phénomène et dévoilent ses contradictions. Nous exposons ici ces différentes approches et controverses, afin de tracer les contours théoriques au sein desquels le cas Renault pourra s'insérer.

### ***1.1. Bref rappel des évolutions du secteur automobile depuis 1945***

De Banville et Chanaron (1990) proposent une fresque historique de l'industrie automobile française depuis 1945, pionnière aussi bien dans les innovations industrielles que sociales. Au sortir de la guerre, le secteur redevient rapidement concurrentiel avec l'accélération des échanges liée à la création de la Communauté Européenne et aux accords du GATT. De la reconstruction aux années 1960, le secteur est en pleine expansion, soutenu par une forte demande intérieure puis par l'exportation. C'est la période du « décollage du marché intérieur » (de Banville et Chanaron, 1991). Les constructeurs, alors très intégrés, privilégient la production de masse selon un modèle fordien. À partir de la fin des années 1950, le marché intérieur se développe tout comme les importations. Les constructeurs internationalisent leur assemblage final, afin de profiter de la mondialisation du marché. Ils renonceront à cette

internationalisation au début des années 1980, compte tenu de leurs difficultés financières. À partir des années 1970, l'industrie automobile connaît une double évolution : l'amélioration des conditions de travail liée aux nombreux mouvements de grève d'une part, et la recherche d'une plus grande flexibilité et productivité d'autre part, ce qui conduit les constructeurs à développer l'automatisation de la production. À la fin des années 1970, le marché est saturé et la concurrence devient exacerbée. Le secteur se structure autour de deux constructeurs : Renault et PSA.

Au cours des années de reconstruction et d'expansion, l'industrie des fournisseurs s'est constituée dans le giron et sous le contrôle des constructeurs. Ces derniers, redoutant une montée en puissance de leurs fournisseurs assimilés à des sous-traitants, partagent leurs commandes entre plusieurs acteurs en pratiquant le système de commande ouverte. Ils exercent un contrôle commercial, technologique, industriel, organisationnel, parfois même financier sur leurs fournisseurs. Cette politique de « domination concurrentielle » conduit à affaiblir le tissu national des fournisseurs automobiles, car elle ne permet pas à ces derniers de développer des stratégies propres à moyen terme. Au début des années 1980, certains fournisseurs disparaissent ; peu d'entre eux ont la taille critique pour développer de véritables coopérations avec les constructeurs, ce qui est pourtant indispensable pour réaliser la grande mutation du « *système automobile* » décrite par de Banville et Chanaron (1991). Des groupes étrangers prennent alors le contrôle d'entreprises françaises à la recherche d'appuis financiers et technologiques. Certains groupes français s'allient pour soutenir les équipementiers. S'engage alors le développement de véritables partenariats industriels. Les constructeurs ne sont plus les seuls organisateurs de l'efficacité. C'est tout le système (constructeurs/équipementiers/sous-traitants) qui participe à l'effort de globalisation.

L'évolution de la structuration de l'industrie automobile coïncide avec l'évolution des stratégies de concentration des constructeurs sur leur cœur de métier et de recherche de flexibilité (raccourcissement des séries, multiplication et complexification des modèles commercialisés). Dès lors, les constructeurs n'ont plus les compétences spécifiques pour être des donneurs d'ordres traditionnels. Ils deviennent des intégrateurs et doivent se reposer sur un réseau de fournisseurs qui conçoivent (en étroite coopération avec leurs clients) et produisent les sous-ensembles complexes. Le co-développement repose, selon Midler et *al.* (1997), sur cinq caractéristiques : une sélection précoce des fournisseurs, une inter-

vention élargie du fournisseur (et non sur une pièce simple), l'engagement sur un résultat global, une communication étroite pour la mise en œuvre de l'ingénierie simultanée et une intégration des logiques techniques et économiques dans la relation. Le co-développement est réservé, selon Kessler (1997), à des produits critiques, complexes et qui nécessitent une technologie dont le fournisseur est propriétaire. Ainsi, l'histoire, même très récente, de la structuration de l'industrie automobile française permet de situer le contexte dans lequel les constructeurs ont été amenés progressivement à confier une partie de leur production à leurs fournisseurs. L'approfondissement du thème de recherche nécessite de connaître les déterminants de l'externalisation, tels qu'ils sont abordés dans la littérature.

### ***1.2. Raisons et risques de l'externalisation***

L'externalisation désigne le fait de confier à un fournisseur externe tout ou partie d'une fonction de l'organisation. Elle s'oppose à l'intégration verticale. L'externalisation a des implications directes sur les frontières de l'organisation, définies comme la démarcation entre l'organisation et son environnement (Santos et Eisenhardt, 2005). Elle peut revêtir plusieurs formes. Nous en distinguerons deux : la sous-traitance et la coopération client-fournisseur. La sous-traitance est « *une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services, dont elle se réserve la responsabilité finale* » (Livre Blanc sur le partenariat). Il s'agit donc d'activités que l'entreprise est capable de produire elle-même. La coopération client-fournisseur émerge d'une décision d'une organisation (le client) de confier à une autre (le fournisseur) des activités qu'il ne sait produire en interne. Le client précise alors les spécifications fonctionnelles et économiques du produit et s'adresse à un fournisseur-spécialiste pour qu'il le conçoive et le réalise. Cette forme de coopération a des implications irréversibles pour le client qui, en se désengageant de la conception des produits achetés, perd l'expertise de certaines technologies, pourtant indispensables à la réalisation du produit final. Certains auteurs nomment cette forme de coopération le partenariat. Midler et al. (1997) préfèrent la notion de co-développement qui met en valeur l'implication très en amont des fournisseurs et l'ingénierie simultanée qui en résulte.

Les raisons de l'externalisation sont multiples. Nous en retiendrons cinq : l'efficacité, la flexibilité, les compétences, les jeux de pouvoir internes et la légitimité.

*L'efficacité* : L'organisation cherche à optimiser son ratio de productivité (ressources employées/résultats obtenus). Elle peut être amenée à faire appel à d'autres organisations susceptibles de lui fournir à moindre coût les produits ou services dont elle a besoin grâce à des effets de spécialisation, d'allongement de séries, etc. Le recours au marché engendre un coût d'achat et un coût de transaction (coût de recherche du partenaire, de négociation, de contractualisation, des dispositifs de surveillance, etc.), tandis que l'intégration implique des coûts de production et d'organisation interne. C'est la comparaison entre les coûts liés à l'externalisation et les coûts d'intégration qui explique le recours éventuel à des partenaires externes.

*La flexibilité* : L'organisation a besoin de s'adapter à l'incertitude, à un risque d'obsolescence des actifs et à de forts besoins d'investissements (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986). En particulier, l'incertitude sur la technologie incite les entrepreneurs à externaliser les activités afin de faire porter aux fournisseurs les risques liés à l'innovation technologique et de profiter de leur flexibilité opérationnelle. En outre, l'externalisation permet de « transformer ses coûts fixes en coûts variables » (Barthélémy et Donada, 2007), ce qui donne une flexibilité financière à l'organisation.

*Les compétences* : L'analyse de l'exploitation des ressources et de leurs compétences stratégiques conduit les firmes à se recentrer sur leur cœur de métier et de profiter des compétences complémentaires des spécialistes extérieurs (Gosse et al., 2002).

*Les jeux de pouvoir internes* : Le recours à l'externalisation peut être une décision de la coalition dominante au sein de l'organisation ou, au contraire, exprimer la volonté d'un dirigeant de contrecarrer le pouvoir, souvent informel, de la coalition dominante.

*La légitimité* : L'organisation peut décider de recourir à l'externalisation dans le but d'asseoir sa légitimité, c'est-à-dire d'accroître sa réputation, son image ou simplement d'être en phase avec les normes prévalant dans son environnement. Dans cette perspective, l'ajustement structurel de l'organisation n'est pas lié à la poursuite des buts de l'organisation, mais il est dicté par la croyance en des règles institutionnelles issues de l'environnement. C'est l'idée d'isomorphisme développée par DiMaggio et Powell (1983) : l'organisation

cherche à être en conformité avec les normes, règles, croyances ou attentes de son environnement institutionnel.

Le tableau 1 présente un récapitulatif des raisons théoriques de l'externalisation.

**Tableau 1** – *Les raisons de l'externalisation*

Raisons de l'externalisation	Explications	Théories mobilisées	Conditions nécessaires
<b>Approches fonctionnelles</b>			
Efficience	Décision après comparaison du coût du recours au marché (coût d'acquisition et de transaction) et coût d'intégration (coût de production et d'organisation interne)	Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975)	Connaissance des coûts de transaction et bénéfices liés à l'externalisation
Flexibilité	Réponse d'adaptation à l'incertitude et aux forts besoins d'investissements	Travaux sur le slack (Cyert et March, 1963)	Incertitude et risque technologique
Compétences	Choix du portefeuille de ressources afin d'en maximiser la valeur	Théorie des ressources et compétences (Penrose, 1959)	Identification des ressources stratégiques et génériques
<b>Approches socio-politiques</b>			
Jeux de pouvoir internes	Décision de la coalition dominante ou, au contraire, volonté de modifier les rapports de force en interne	Travaux sur la coalition dominante (Cyert et March, 1963)	Existence de coalitions au sein ou autour de l'organisation
Légitimité	Obéissance aux normes, croyances et attentes de l'environnement direct (le métier, l'industrie, etc.)	Théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983)	Existence de normes institutionnelles

Ces raisons théoriques justifient la décision d'externalisation. Toutefois, cette décision comporte deux risques majeurs : la perte de compétences et la dépendance.

*La perte de compétences* : l'externalisation est souvent vue comme un moyen de se concentrer sur son cœur de métier en se focalisant sur

les activités stratégiques. Le risque, c'est de considérer une activité ou une compétence comme étant « périphérique », alors qu'on se rend compte ensuite qu'elle était clé. La difficulté de la réintégration, plus tard, tient au fait que les compétences ont été perdues. Lorsqu'on transfère une activité à un fournisseur, on est rapidement dans la situation d'une entreprise qui n'aurait jamais eu cette activité.

*La dépendance* : plus l'activité externalisée demande de l'expertise particulière, moins il y a de fournisseurs potentiels sur le marché. Dès lors, l'entreprise se met dans une situation de dépendance asymétrique défavorable. Deux facteurs concourent au petit nombre d'acteurs sur un marché. Le premier est l'innovation technologique récente du produit. Ce facteur est amené à disparaître dans le temps, des concurrents venant développer à leur tour la technologie. Le deuxième, plus permanent, est l'intensité capitalistique de l'activité du fournisseur. Plus l'activité demande des capitaux, plus les barrières à l'entrée sont élevées. La dépendance peut également être opérationnelle. Les besoins des produits en juste-à-temps impliquent une dépendance de fait du client.

Les différentes raisons théoriques de l'externalisation ont été, dans la littérature, confrontées à des pratiques singulières. En particulier, une série d'enquêtes empiriques à dimension historique en a montré les apports et les limites.

### ***1.3. Les recherches historiques : recherche d'une théorie de la firme ou identification de tendances ?***

La question de l'intégration/externalisation<sup>3</sup> a fait l'objet de recherches historiques importantes, en particulier dans le secteur de l'automobile. L'histoire met au jour des pratiques multiples, complexes et instables, même si une tendance à l'externalisation croissante semble se dégager au cours du XX<sup>ème</sup> siècle.

#### *1.3.1. Les études historiques : pour une approche dynamique des explications de l'intégration / externalisation*

Dans la lignée des travaux d'Adam Smith sur la division du travail, Young (1928) et Stigler (1951) posent comme point de départ de leurs travaux, l'existence de firmes intégrées qui, au gré de leur croissance et

---

<sup>3</sup> Les études historiques privilégient le terme de désintégration.

de leur diversification, ont été contraintes d'externaliser des productions. Langlois et Robertson (1989) relativisent cette analyse et présentent l'industrie automobile comme un contre-exemple. Selon eux, les entreprises automobiles étaient au départ morcelées. Puis elles ont connu un mouvement d'intégration dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, à mesure que les productions ont augmenté. Les cas Keim - Ford, en 1911, et Fisher-Body - General Motors, en 1926, étudiés ci-après semblent confirmer cette analyse.

D'après les travaux de Coase (1937) et ceux de Williamson (1985), qui ont conduit à l'énoncé de la théorie des coûts de transaction, la recherche de l'efficacité explique les choix « *make or buy* ». Le problème réside dans le calcul des coûts de production et de transaction. En outre, le choix de l'externalisation présente un risque majeur de « *hold-up* », c'est-à-dire d'appropriation par l'autre des bénéfices liés à la coopération surtout lorsque les actifs sont spécifiques. Les partisans de cette approche transactionnelle centrée sur la question des actifs spécifiques ont utilisé l'histoire économique de l'industrie automobile pour étayer leur thèse. Pourtant, Langlois et Robertson (1989) soutiennent que cette même histoire peut être interprétée autrement et proposent une conception dynamique du choix « *make or buy* ». Ils mettent l'accent sur les changements quantitatifs (plus de demande) et qualitatifs (plus d'innovation) de l'environnement au début du XX<sup>ème</sup> siècle pour expliquer le recours à l'intégration dans l'industrie automobile. Selon eux, il était plus efficace d'acquérir des compétences complémentaires plutôt que de consacrer des efforts à convaincre les fournisseurs et à les contrôler. Reprenant les travaux du courant marshallien, ils en concluent que le choix du « *make or buy* » dépend de la position de la firme : innovatrice ou suiveuse. Les entreprises qui choisissent d'intégrer les activités seraient, d'après eux, les entreprises innovantes.

Cette explication de l'intégration s'inscrit en contradiction avec les nombreux travaux sur les ressources et les compétences des trente dernières années qui soulignent la nécessité pour les entreprises de se concentrer sur leur cœur de métier et de confier à d'autres l'innovation. Abernathy (1978) souligne, en particulier, que l'innovation vient des fournisseurs. En fait, il semble que l'explication de l'innovation comme facteur d'intégration ne tienne que lorsque le marché est en forte croissance. Dans ce cas, l'innovation peut rapidement être rentabilisée par les économies d'échelle à condition qu'elle soit peu imitable ou substituable.

L'analyse historique des mouvements d'intégration et d'externalisation de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle réalisée par Langlois et Robertson (1989), souligne la complexité des phénomènes et leur réversibilité dans le temps. Il semble que l'innovation dans sa dimension qualitative (complexité) rende l'externalisation trop coûteuse. Ce fut, par exemple, le cas lorsque, dans la période 1908-1918, Ford a privilégié la standardisation des modèles et la rationalisation de la production de masse (développement du travail à la chaîne). Lorsque l'innovation est assimilée, un mouvement d'externalisation peut être observé (période 1918-1929) et le recours aux fournisseurs permet alors d'accroître la flexibilité.

Helper (1991) propose une autre lecture des mouvements d'intégration/externalisation dans l'industrie automobile à partir d'un cadre théorique inspiré par Hirschman (*exit, voice and loyalty*). Dans la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle, les constructeurs faisaient appel à des fournisseurs contribuant à l'innovation technologique. Progressivement cependant, les constructeurs vont gagner en stabilité et exiger de leurs fournisseurs plus d'engagement et de coordination administrative. L'intégration verticale va découler du fait que les fournisseurs n'ont plus le pouvoir de se faire entendre (la stratégie de « *voice* » devient difficile) dans un contexte de croissance de la production et des investissements. L'intégration verticale permet de coordonner plus facilement en interne les compétences. Après la seconde guerre mondiale, Helper constate un recours contrasté à l'externalisation avec un degré d'intégration très variable d'un constructeur à l'autre. Pour l'essentiel, les constats de Langlois et Robertson et de Helper convergent et soulignent la dynamique des phénomènes dont les facteurs explicatifs évoluent dans le temps et se combinent.

### 1.3.2. Les études de cas

Deux cas en particulier ont fait l'objet d'études plus approfondies et de débats : Keim - Ford en 1911, et surtout Fisher Body - General Motors, en 1926. Dans les deux situations, il s'agit de décisions d'intégration par rachat du fournisseur.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, Keim, installé à Buffalo dans l'état de New York, propose à Ford de le fournir en pièces utilisant une technique d'emboutissage plus efficace que les précédentes. Quelques années plus tard, Ford achète à Keim de nombreuses pièces produites selon ce procédé ; les deux entreprises coopèrent pour améliorer la technologie,

Ford investit massivement dans l'usine de Buffalo et finit par acheter son fournisseur en 1911. L'année suivante, une grève chez Keim motive le déplacement de l'usine de Buffalo vers Highland Park dans l'Illinois où se trouvait alors la principale usine de production de Ford.

Conformément à leur conception dynamique des politiques d'intégration/externalisation, Langlois et Robertson (1989) voient dans ces décisions une combinaison de facteurs, éviter la situation de *hold-up* (innovation technologique) et les ruptures d'approvisionnement (grève). Helper (1991) ajoute à cette lecture la question des compétences. Ainsi, les explications de l'intégration semblent complexes et ne sauraient se limiter à une seule approche théorique.

Le cas GM - Fisher Body a servi à un intense débat quant à son explication théorique. Fisher Body fabriquait des éléments de carrosseries pour GM. Ayant développé des actifs spécifiques, Fisher Body était en situation de monopole vis-à-vis de GM et bénéficiait depuis 1919 d'un contrat à marge fixe. Dès lors, lorsque la demande s'est fortement accrue, Fisher Body a augmenté ses prix, maintenu ses capacités de production éloignées et refusé d'investir dans des technologies efficaces. En 1926, GM rachète Fisher Body, ce que les tenants de la théorie des coûts de transaction interprètent comme une réponse à un *hold up* de Fisher Body (Klein et al., 1978). Le débat sur les explications de ce rachat a été largement décrit et commenté (Dietrich et Krafft, 2008). Certains s'opposent à l'explication par le *hold-up* et mettent en avant la volonté de GM d'acquérir des compétences humaines spécialisées (Freeland, 2000). D'autres expliquent l'intégration comme une réponse à des problèmes de coordination dans un contexte d'innovation (Cadessus-Masanell et Spulber, 2000). Encore une fois, une explication unique ne saurait être de mise. Les décisions d'intégration ou d'externalisation semblent être le résultat d'une conjonction de facteurs enchevêtrés.

Ainsi, les études historiques, d'abord utilisées pour tester la théorie de la firme et la théorie des coûts de transaction, soulignent finalement la complexité des raisons expliquant le recours à l'externalisation d'activités. Souvent ces raisons sont enchevêtrées, en particulier la recherche d'efficacité, de flexibilité et le recentrage sur les compétences clés. Les travaux historiques ne mentionnent pas la recherche de légitimité comme motif d'externalisation, peut-être parce que la théorie néoinstitutionnelle a fait l'objet de trop peu d'études dans le champ des relations inter-organisationnelles. En outre, les travaux historiques laissent entrevoir certaines contradictions dans les analyses pour un même

cas donné (par exemple le cas Fisher Body). Ceci nous incite à la plus grande prudence dans la collecte des données et leur traitement.

À partir de ces différentes approches théoriques, l'étude historique du cas Renault qui va suivre a pour objectif de contribuer à cet ensemble de recherches en adoptant une perspective nouvelle. Ce n'est pas un cas ponctuel, tel ceux de Keim ou de Fisher Body, que nous examinerons, mais la totalité des décisions concernant les problématiques d'intégration/désintégration d'une entreprise sur une période longue (30 ans). Nous nous situons dans la continuité de la controverse « Fisher Body – GM » en adoptant le point de vue critique recommandé par Coase ou, pour reprendre les termes de Dietrich et Krafft (2008, p. 88) : *« dans cette lignée critique, de réexaminer la question en suivant une démarche de pertinence historique, et non de pertinence empirique. Dans la littérature, la recherche de pertinence empirique consiste aujourd'hui à mesurer l'impact de tests économétriques sur la base de données statistiques. (...) On s'attachera à rechercher le degré de pertinence historique qui implique, sur la base d'un cas historique précis, d'identifier de manière explicite les limites des analyses existantes et d'inciter, par la confrontation d'hypothèses alternatives aux faits historiques, à la recherche de nouveaux concepts et cadres d'analyse »*. Suivant ces recommandations, nous verrons que le cas Renault permet de contribuer à la théorie tout en s'appuyant sur une méthodologie historique plus sensible à la singularité qu'à la généralisation. Il permet cependant de tirer des conclusions originales, qui vont au-delà du cas étudié.

## **2. Récit chronologique de l'histoire de l'externalisation chez Renault**

L'histoire de l'externalisation au sein de l'entreprise Renault constitue un cas d'étude particulièrement riche d'enseignements. Le choix de cette entreprise se justifie tout d'abord par son appartenance au secteur automobile, au sein duquel la problématique de l'externalisation connaît un fort écho. Par ailleurs, l'histoire de cette entreprise présente deux singularités, faisant de son étude une illustration originale de la problématique d'intégration/désintégration au sein de l'industrie. D'une part, elle présente des liens particulièrement forts avec l'histoire industrielle de la France du XX<sup>ème</sup> siècle (Sardais, 2005). D'autre part, l'entreprise Renault a connu une longue évolution distinctive qui l'a

conduite de l'intégration verticale la plus totale à l'externalisation croissante d'activités. D'abord réalisée sous contrainte, cette politique a ensuite été organisée au sein de l'entreprise.

Créée durant la deuxième révolution industrielle, l'entreprise Renault passe rapidement d'une production artisanale à une production industrielle permise par l'application d'innovations managériales majeures. La Première Guerre mondiale constitue un premier tournant important pour Renault en raison de son importante participation à l'effort de guerre. La diversification des productions, initiée durant le premier conflit mondial, est accompagnée durant les années 1920 d'une forte politique d'intégration verticale. L'entreprise Renault contrôle rapidement l'intégralité du processus de production : de l'extraction des matières premières à la production de produits intermédiaires et finis, à l'exception de quelques rares produits comme les pare-brises. Le cas Renault, au cours de cette période, présente ainsi des caractéristiques originales par rapport aux explications théoriques exposées plus haut : la forme initiale est l'intégration, ce qui correspond aux théories de Young et Stigler, mais que Langlois et Robertson ont exclue pour le secteur automobile américain. De même, Helper a décrit la forte dépendance initiale des constructeurs américains à l'égard de leurs fournisseurs.

La suite de l'histoire va nous montrer que Renault continue de présenter des caractéristiques propres. À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, l'histoire de Renault prend une nouvelle tournure. Symbole de la politique de collaboration, l'entreprise française la plus importante en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs est nationalisée (Fridenson, 1998). Nommé à la tête de la Régie Renault, Pierre Lefauchaux s'engage dans une politique de restructuration au sein de laquelle la problématique de l'externalisation émerge pour la première fois avec l'abandon de fabrications amont.

La Libération constitue donc le point de départ de cette étude qui se conclut en 1975, avant l'importante crise survenue au sein de cette entreprise et la mise en cause ultérieure de son statut d'entreprise nationalisée.

Le récit chronologique de l'histoire de l'externalisation au sein de Renault s'appuie essentiellement sur différentes sources de première main, provenant des fonds conservés à la Société d'Histoire du groupe Renault et au service des archives Renault. Les sources exactes sont précisées au moment de leur utilisation. Cependant, le tableau suivant reprend l'ensemble des sources premières utilisées, la nature de celles-

ci, ainsi que le lieu de leur consultation. Ces données ont été complétées par diverses sources secondaires provenant de revues destinées aux divers acteurs du secteur automobile (*L'information du véhicule*), de même que de différentes études académiques relatives à l'histoire de cette entreprise (Fridenson, 1998 ; Loubet, 2000 ; Sardais, 2005).

**Tableau 2 – Etat des sources**

Documents	Nature des données	Lieu de consultation
Rapports annuels de gestion de 1945 à 1980	Données qualitatives et quantitatives	Service des archives de Renault
Comptes-rendus et notes internes adressés aux cadres	Données qualitatives	Société d'Histoire du groupe Renault
Revue interne « Inter-Cadres »	Données qualitatives	Société d'Histoire du groupe Renault
Revue « L'information du véhicule »	Données qualitatives	Société d'Histoire du groupe Renault

La méthodologie que nous avons retenue est historique. L'histoire du management s'est beaucoup développée depuis les années 1990, tant en France qu'à l'étranger. Elle met en œuvre la méthode critique des historiens. Prost (1996) en a retracé les principes fondamentaux. Le fait comme preuve est l'élément dur de la méthode. Sa validité repose sur une critique externe, pour confirmation de l'authenticité des sources, et interne, pour confirmation de la vraisemblance des faits établis par la lecture des archives. Bien qu'étant un « *procédé de connaissance* » selon Seignobos, la méthode n'exclut pas la nécessité d'une question et d'hypothèses préalables. Cette question doit être armée de sources, elle doit être légitime et socialement enracinée, c'est-à-dire pertinente pour la société, et personnellement, du point de vue de l'auteur.

La méthode historique se caractérise également par la construction du temps qui débouche sur une périodisation. Prost (1996, p. 115) indique « *qu'elle traite, dans la chronologie même, le problème central de la temporalité moderne* ». La chronologie d'une recherche historique en gestion sera donc étroitement liée à des questions relevant du management contemporain. En mettant en évidence les permanences, les ruptures et les évolutions, le découpage chronologique peut donner aux pratiques de gestion une dimension temporelle, sans les couper de leur présent. Ainsi périodisée, l'histoire se déroule au fil d'un récit. Le récit trouve sa pertinence en gestion car, dépassant la seule rhétorique, il se mue en une configuration du sujet. Il devient un procédé de recherche à part entière. Comme le souligne Prost (1996, p. 262), « *peut-être trou-*

*verons-nous, dans l'écriture même de l'histoire, ce qui l'enracine dans de réel et dans le vrai ».*

L'apparat critique est le fondement de la méthode : « *La preuve n'est recevable que si elle est vérifiable* », c'est-à-dire que la source est localisée et contrôlable (Prost, 1996, p. 263). Elle constitue un « *programme de contrôle* » du texte historique. L'investigation doit permettre « *d'établir les faits, les enchaînements, les causes et les responsabilités* » et la systématisation produit des « *vérités qui portent sur un ensemble de réalités : individus, objets (...)* » (Prost, 1996, p. 290-291).

Le cas historique que nous présentons ici s'appuie sur une utilisation rigoureuse de la méthode critique. Le récit historique qui va suivre reprend ses points de passage obligés.

### ***2.1. L'immédiat après-guerre : la production de masse et le volume des investissements comme facteurs d'externalisation***

Malgré une prudence voire une méfiance certaine liées à la sécurité des approvisionnements, à la crainte de la dépendance ou encore aux niveaux de prix et de qualité, l'entreprise Renault subit, à partir de 1945, des pressions de différentes natures qui vont la pousser sur la voie de l'externalisation.

#### ***2.1.1. L'externalisation perçue comme risque fort***

Au sortir de la guerre, Renault se caractérise par un fort niveau d'intégration et de diversification : « *La Régie Renault offre un exemple particulièrement typique de concentration verticale, puisque le cycle de ses fabrications part des matières premières (charbon, fonte, bois sur pied, gomme, cuivre en lingots, etc.) et comprend la fabrication de la plupart des pièces entrant dans les véhicules automobiles, dont elle effectue ensuite le montage complet* » (Rapport annuel de gestion, 1945 : 13).

Cette stratégie industrielle ne semble pas remise en cause par le nouveau président-directeur général, Pierre Lefauchaux, nommé à la Libération à la tête des usines Renault. Malgré des difficultés d'approvisionnement et la vétusté des usines à la sortie de guerre, il déclare :

*« Cette politique a soulevé et soulève encore chaque jour des protestations émanant d'entreprises qui désireraient devenir ou redevenir*

fournisseurs des Usines Renault. Sans vouloir ouvrir une discussion de principe sur l'intérêt ou la légitimité de la concentration verticale, nous nous bornerons à faire observer :

- qu'en raison de l'importance de leur production, nos ateliers annexes ont pu recevoir un équipement plus moderne et plus perfectionné, et travailler avec moins de frais généraux que la plupart des entreprises extérieures plus vétustes et moins importantes ;

- que pendant toute l'année 1945, nos difficultés d'approvisionnement ont été beaucoup plus sensibles sur les quelques accessoires que nous achetons à l'extérieur, que sur nos propres productions

Je suis donc personnellement hostile à toute réduction de notre activité en faveur d'entreprises quelconques du secteur libre » (Rapport annuel de gestion, 1945, p. 13-14).

L'accent est ainsi mis sur la qualité des équipements, les coûts et la sécurité de l'approvisionnement. Les fournisseurs extérieurs ne sont pas considérés comme pouvant donner des garanties suffisantes sur ces différents aspects.

Si Lefauchaux exprime son hostilité à l'encontre d'un recours à des fournisseurs extérieurs, les choix stratégiques à faire par Renault soulèvent des problématiques complexes. La diversification des activités opérée pendant la guerre (multiplication des productions civiles, tracteurs, camions, avions et militaires, obus, fusils ou encore chars d'assaut), bouscule cette logique d'intégration verticale consommatrice de ressources. Par ailleurs, les « *hommes du plan* »<sup>4</sup> souhaitent que la Régie Renault se spécialise dans la production de camions en raison de son rapprochement avec Berliet, qui a connu le même sort que Renault à la Libération<sup>5</sup>. Lefauchaux s'y oppose. S'il souhaite rationaliser l'outil industriel, il ne semble pas favorable, dans un premier temps, à l'abandon de certaines fabrications et poursuit même le mouvement d'intégration verticale en créant, en 1946, la Société Nouvelle de Roulements. En outre, les difficultés d'approvisionnement et la cherté des matières premières renforcent le désir d'indépendance de l'entreprise :

« Nos services d'approvisionnement ont rencontré fréquemment de graves difficultés pour obtenir de nos fournisseurs extérieurs les matiè-

<sup>4</sup> Commissariat au Plan chargé après la guerre de programmer (souplement) les productions. Voir à ce sujet: Scott B. et Macarthur J. (1969), *Industrial planning in France*, Harvard university press et Fourquet F. (1980), *Les comptes de la puissance Histoire de la comptabilité nationale et du Plan*, Ed. Encres.

<sup>5</sup> La nationalisation après la collaboration avec le régime nazi.

*res premières et les accessoires que nous ne fabriquons pas nous-mêmes. Il a fallu de leur part une persévérance et un zèle sans défaillance pour que les livraisons nécessaires nous soient faites en temps voulu<sup>6</sup>. [...] la Régie souffre de dépendre étroitement de certaines entreprises extérieures qui n'ont pas compris l'inéluctable nécessité devant laquelle se trouve l'industrie française de progresser techniquement pour baisser ses prix de revient, tout en améliorant sa qualité » (Rapport annuel de gestion, 1946, p. 29).*

Dans un contexte stratégique incertain, la direction de Renault « colle » à ses fondamentaux : sécurité des approvisionnements à un coût contrôlé, indépendance et, ce que seront pendant encore longtemps les facteurs clés de succès du secteur, la technique, la qualité et les coûts<sup>7</sup>. La prudence voire la méfiance provoquées par les premières pressions (les premières pressions ne sont pas très explicites) en faveur de l'externalisation de la part des fournisseurs ou, indirectement, du Commissariat au Plan, s'inscrivent ainsi dans la stratégie même de l'entreprise. Cependant, d'autres contraintes vont surgir.

### *2.1.2. Pression du volume de production (les grandes séries)*

En 1947, c'est le début des productions en grandes séries, avec la 4CV, qui va être à l'origine d'un changement de politique, d'abord timide, en matière de recours à des fournisseurs extérieurs. En prenant la direction des usines Renault, Lefauchaux souhaite, d'une part, constituer un complexe industriel adapté à la production en grande série et, d'autre part, lancer un modèle de véhicule populaire (Loubet, 2000). La 4CV, nouveau modèle voulu par Lefauchaux malgré l'opposition de toute l'équipe de direction, est destinée à mettre en œuvre cette stratégie. Son lancement constitue vite un véritable succès, tant au niveau commercial qu'industriel dans la mesure où le seuil maximal de production est rapidement atteint. Fort de ce succès, Lefauchaux choisit d'élargir la gamme de véhicules proposée par la Régie Renault plutôt que de miser sur un accroissement des volumes de production, qui supposerait alors une véritable production de masse.

Dans ce contexte, le concours de fournisseurs extérieurs devient inévitable, Renault n'ayant ni les équipements ni les finances nécessai-

---

<sup>6</sup> Le rapport annuel de gestion de 1946 précise exactement que « le prix des matières et celui des accessoires achetés à l'extérieur entrent respectivement pour 19% et pour 13% environ dans nos prix de revient » (p. 29).

<sup>7</sup> On ne parle pas encore des délais.

res pour assurer cette diversification à tous les stades de la chaîne de valeur. La production de la 4CV mobilisant une grande partie des ressources internes, il est alors décidé de faire appel à des fournisseurs externes pour les autres fabrications. Certaines productions, comme les carrosseries des véhicules autres que la 4CV, sont ainsi confiées à des fournisseurs externes, proches de la Régie Renault comme Chausson Carrosserie (Loubet, 2000). Parallèlement, la production de certaines pièces, nécessaires à tous les véhicules et traditionnellement fabriquées en interne, est transférée à des fournisseurs externes à partir d'une réflexion sur le bien-fondé du maintien de telle production dès lors que leur acquisition peut se révéler plus rentable. Tel est le cas des dynamos : « *Nous avons pu renoncer à fabriquer nous-mêmes nos dynamos, un constructeur français ayant accompli, pour se moderniser, des efforts qui lui ont permis de nous fournir ces produits à un prix inférieur à celui que nous pouvions obtenir nous-mêmes avec l'outillage dont nous disposons* » (Rapport annuel de gestion 1947, p. 21).

La comparaison entre le coût de production en interne et le prix d'achat des matières et accessoires, à qualité équivalente encourage le transfert d'une partie de la production en externe. Par ailleurs, cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'une politique plus globale visant à rationaliser et à simplifier l'outil industriel de la Régie Renault. La prudence reste cependant de mise : « *Malgré notre désir de simplifier la marche de notre entreprise, en renonçant à fabriquer nous-mêmes un grand nombre de produits pour lesquels nous ne trouvons au dehors ni la qualité, ni les prix que nous obtenons dans nos ateliers, nous devons constater que la politique d'intégration verticale qui a toujours été celle des usines Renault, reste largement payante, et que nous la continuerons malgré tous les inconvénients qu'elle peut présenter, et que nous connaissons bien, tant que nos fournisseurs éventuels n'auront pas fait les efforts nécessaires* » (Rapport annuel de gestion, 1947, p. 21).

Renault reste donc attachée aux productions en interne mais commence à ressentir la nécessité de recourir à l'extérieur. Malgré ces réserves, les achats extérieurs augmentent significativement du milieu à la fin des années 1940, comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 3** – *L'augmentation rapide des achats extérieurs*

	<b>1946</b>	<b>1947</b>	<b>1948</b>
% achats extérieurs dans le prix de revient	32%	40%	50%

Au cours de ces années, le prix des matières et accessoires augmente fortement du fait de l'inflation. La cherté des matières et tout particulièrement celle des produits sidérurgiques revient de manière récurrente dans les notes et rapports de la Régie Renault et constitue un véritable frein à l'externalisation. Par ailleurs, les prix pratiqués par certains fournisseurs se révèlent parfois plus élevés que ceux du marché mondial. Par delà ces quelques motifs de réserve, Renault pousse ses fournisseurs à améliorer les prix et la qualité de leurs produits afin que le mouvement d'externalisation puisse se poursuivre. Il est vrai que, du fait de son importante intégration verticale et de ses cadences de production, la Régie dispose d'un certain pouvoir de négociation. En parallèle, d'autres facteurs influencent le changement de politique.

### 2.1.3. *Pression institutionnelles et mimétisme*

Depuis sa création, le secteur de l'automobile a toujours été le terrain d'élection des innovations managériales et, tout particulièrement, de celles venant d'Outre-Atlantique et d'Outre-Manche. À la veille d'une décennie caractérisée par une ouverture croissante des marchés étrangers, les expériences des constructeurs américains et britanniques constituent des modèles, qui poussent au recours à des fournisseurs externes. Les comptes-rendus, faits par des managers de Renault, de ces expériences étrangères mettent l'accent sur deux procédés visant le même objectif : la réduction des coûts de fabrication. Le premier procédé passe par la standardisation des pièces entre les différents véhicules fabriqués ; le second vise à une coopération plus étroite entre constructeurs et fournisseurs, ces derniers pouvant ainsi profiter de volumes de commandes plus importants en raison de la standardisation de certaines pièces. Mais les dirigeants de Renault demeurent ambivalents à l'égard de l'externalisation. Les comptes-rendus d'expériences étrangères sont ponctués de déclarations alarmantes sur l'état et l'avenir du secteur automobile français, incapable de rivaliser avec les concurrents britanniques : « *L'industrie automobile française souffre toujours de la carence de trop de branches de l'industrie française, même des plus puissantes d'entre elles. Elle peut se reprocher, de son côté, de n'avoir pas suffisamment facilité la tâche de ses fournisseurs, en ne standardi-*

*sant pas assez ses organes et ses modèles d'accessoires (...); il serait préférable que les constructeurs français se rapprochent et s'entendent pour simplifier le travail de leurs fournisseurs et le rendre plus productif en réduisant le nombre des modèles et des formats qu'ils leur demandent* » (Rapport annuel, 1948, p. 24).

La Régie rejette tout particulièrement la responsabilité sur les fournisseurs, qui n'ont pas su faire les investissements nécessaires pour moderniser leurs équipements, condition de la réduction du prix de revient des véhicules compte tenu de la cherté des matières et de l'augmentation des salaires. La standardisation est aussi au cœur du problème : *« Les constructeurs AUSTIN, FORD, ROOTES, STANDARD et VAUXHALL prendront les mesures immédiates pour accélérer l'utilisation sur leurs modèles de pièces détachées et d'accessoires communs et, d'une façon générale, pour développer la standardisation (...) Mais, il ne tient qu'aux constructeurs français de suivre un exemple aussi frappant. Et c'est pour eux, je le crains une question de vie ou de mort »* (Rapport annuel de gestion, 1948, p. 24).

On voit, au travers de ces différents éléments, d'une part, l'indécision des dirigeants de Renault, tiraillés entre les nécessités du moment et leur méfiance à l'égard des fournisseurs et, d'autre part, une situation complexe mêlant la concurrence internationale (et les débuts de la « coopération »), la cherté des intrants (matières premières, main d'œuvre, etc.), la fabrication en grandes séries ou encore la standardisation. Un autre phénomène va se révéler finalement crucial, l'impossibilité d'investir massivement seul.

#### *2.1.4. Pression de l'investissement*

Nous avons vu que le recours à des fournisseurs extérieurs a été essentiellement guidé par une réflexion en termes de prix de revient. Mais, d'autres facteurs sont à l'origine du processus. Le lancement de la production en grande série de la 4CV, suivie de celui de la Dauphine, ainsi que la fabrication d'autres véhicules de tourisme et commerciaux ont nécessité la mobilisation d'importants moyens de production tant humains que matériels. La forte intégration verticale qui caractérise toujours la Régie Renault à cette époque rend plus visible le niveau élevé des ressources nécessaires à la mise en œuvre des programmes de fabrication de masse. Le recours à des fournisseurs externes devient alors une nécessité. Par ailleurs, en raison de la diversité des productions, le manque de surface nécessaire à l'assemblage de certains véhi-

cules dans les usines Renault à Billancourt devient également un motif de recours à l'extérieur :

*« Certaines fabrications ont été confiées à une usine alsacienne que la crise du tracteur agricole venait de mettre en difficultés financières (...) nous nous sommes déchargés de l'emboutissage et de l'assemblage des carrosseries 300kg sur un constructeur spécialisé dans ces fabrications, qui exécute également pour nous les caisses de la série « Colorale » et quelques éléments de la carrosserie de la Frégate. Cette politique, nouvelle pour notre marque, de faire appel à des concours extérieurs, n'a pas été adoptée sans hésitations, ni réalisée sans difficultés. Il ne nous a pas été facile de trouver des fournisseurs dont nous n'ayons pas à craindre une défaillance fatale pour le respect de nos propres cadences de montage et dont les prix ne soient pas trop différents des nôtres (...) nous avons fait un plus large appel que par le passé au concours des fabricants d'accessoires (matériel électrique, bougies et organes complets, tels qu'embrayages, cardans, directions, freins, pièces moulées en aluminium). Nous risquions, en effet, de ne pouvoir réaliser avec nos seuls moyens le lancement de notre nouveau modèle de voiture particulière, la Frégate » (Rapport annuel de gestion, 1950, p. 19).*

Les propos du président-directeur général mettent en évidence l'accroissement du recours à des fournisseurs externes. À la différence des premiers pas réalisés dans cette direction à la sortie de la guerre, les motivations à l'origine de ce processus semblent s'être déplacées. Une nuance apparaît, en effet, dans les propos de Lefaucheur qui n'exige plus un prix d'achat strictement inférieur au coût de production pour externaliser la production de certaines fabrications. Ce processus peut avoir lieu dès lors que les prix pratiqués en externe ne sont pas trop éloignés de ceux obtenus par la Régie Renault. L'augmentation des cadences de production et le maintien de la diversité des différentes gammes de véhicules entraînent nécessairement un besoin de ressources croissant, auquel Renault ne peut faire face de façon indépendante. Si le coût de revient de fabrication d'un véhicule demeure toujours un élément déterminant dans le choix d'externalisation, l'impossibilité d'exécuter la production de certains programmes de fabrication avec les moyens existants rend indispensable la politique d'externalisation. Si celle-ci consiste, dans un premier temps, à confier certaines productions très spécifiques comme une partie de la fabrication des véhicules « Colorale » et « Frégate » à des fournisseurs spécialisés, ce processus

s'accentue très rapidement avec le passage en externe de fabrications très standardisées, comme celles des accessoires (freins, bougies etc.). Un élément supplémentaire va venir renforcer le changement de stratégie industrielle de la Régie. L'accroissement des rythmes de production sur l'ensemble des divers programmes nécessitent d'importants investissements que Renault ne peut supporter pour toutes ses lignes de produits. En effet, le maintien et la modernisation de l'outillage industriel exigent des investissements permanents. Or, les ressources financières de Renault ne peuvent couvrir ces dépenses, d'autant plus qu'elle souhaite diversifier ses productions. Le tournant vers l'externalisation est ainsi amorcé.

En 1950, en raison du succès des premières expériences d'externalisation, Lefaucheur exprime sa volonté de poursuivre le processus qui permettrait à Renault d'augmenter son volume de production et d'entrer dans la compétition mondiale, sans trop grever ses ressources financières par des investissements conséquents : « *L'expérience en cours nous donne jusqu'à présent satisfaction, et nous sommes désireux de poursuivre une politique suivie par la plupart de nos grands concurrents étrangers, et qui nous permet d'accroître notre production sans augmenter nos investissements au-delà des possibilités de notre trésorerie* » (Rapport annuel, 1950, p. 19).

La limitation des investissements devient ainsi un argument récurrent avancé par Lefaucheur pour justifier la poursuite du passage de certaines fabrications à des fournisseurs externes.

En outre, la production en grande série de la Dauphine exige des surfaces importantes pour l'installation des lignes de montage. Ainsi, aux besoins matériels et techniques s'ajoutent un besoin d'espace. Les usines de Billancourt sont bien trop étroites pour absorber l'ensemble des productions malgré l'extension continue des bâtiments. Dans ce contexte et, afin d'éviter des investissements très onéreux, le processus d'externalisation se renforce : « *Ces appels à des concours extérieurs, et ceux que nous avons déjà lancés dans d'autres domaines (notamment les métaux légers coulés sous pression) nous ont été dictés par les difficultés que nous rencontrons nous-mêmes soit pour financer, soit pour réaliser matériellement l'extension de nos installations existantes. C'est ainsi que nous avons pu éviter l'achat de nouvelles presses à emboutir, de machines à couler sous pression supplémentaires, et l'extension de notre fonderie d'aluminium* » (Rapport de gestion, 1951, p. 24).

Le recours croissant à des fournisseurs extérieurs et le besoin de surface exigée par les volumes de production se combinent à une première forme de délocalisation, vers la province, des fabrications de Billancourt afin de n'y conserver que la production de véhicules. C'est ainsi que sont transférées à Annecy, dans une usine Renault, toutes les productions relatives aux techniques de roulement. La décongestion du site de Billancourt se poursuit, en 1952, malgré une forte opposition, par l'installation d'une usine à Flins (à 40 km à l'ouest de Paris), où est transférée la fabrication de la fourgonnette de 300 kg. Auparavant, les « opérations de forge, de traitement thermique, et l'usinage de nombreuses pièces et organes en particulier des ponts arrières de tous [nos] véhicules » (Rapport annuel, 1951, p. 24) ont fait l'objet d'un transfert dans de nouveaux bâtiments au Mans (à 200 km de Paris). La « décongestion » de Billancourt devient alors une nécessité, justifiant d'une part la délocalisation en province de certaines productions et, d'autre part, le recours croissant à l'externalisation.

Le début des années 1950 marque ainsi un tournant majeur dans la stratégie industrielle de Renault. Si, jusqu'à présent, le recours à des fournisseurs externes était un sujet absent des comptes-rendus et rapports de gestion, cette politique, qualifiée par Lefauchaux de « désintégration verticale », transparaît distinctement au début de cette décennie. Les résultats d'une étude réalisée sur les caractéristiques des fournisseurs de la Régie Renault sont publiés dans le rapport annuel de gestion de 1951. Cette étude vise à « définir s'il existait un critérium rationnel qui puisse [nous] permettre dans l'avenir d'orienter [nos] recherches [de fournisseurs] ». Cette étude met en évidence le fait que les fournisseurs de la Régie sont pour la plupart des petites et moyennes entreprises. Toutefois, Lefauchaux ne souhaite tirer aucun enseignement de ce critère de taille et préfère mettre l'accent sur l'importance des investissements en termes de recherches et de frais de développement réalisés par ces entreprises. Selon ce dernier, ce n'est qu'à travers des investissements de cette nature que ces entreprises peuvent proposer des produits très spécialisés et de haute qualité, capables de concurrencer les constructeurs étrangers (Loubet, 2000). Au moment de la rédaction de ce rapport, la concurrence étrangère ne constitue pas une préoccupation majeure en raison du protectionnisme ambiant. Toutefois, la création de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier, en 1951, va ouvrir de nouvelles opportunités dans le processus d'externalisation.

Partant d'une configuration initiale fortement intégrée, Renault est poussé à externaliser, du fait de la croissance de la production et des investissements afférents à réaliser ainsi que par un effet de mimétisme, plutôt contraint, au contact des modèles étrangers. Renault, une nouvelle fois, se démarque des explications historiques traditionnelles pour lesquelles la croissance de la production favorise l'intégration (Adelman, Silver). Le volume des investissements devrait aussi tendre vers plus d'intégration (actifs spécifiques, innovation) . Or, Renault est contraint d'externaliser par manque de moyens tant financiers que matériel (espace). Les années qui suivent vont montrer comment l'entreprise s'adapte, du point de vue organisationnel, à ces contraintes.

## **2.2. De 1950 à 1970 : l'acceptation de l'externalisation et l'organisation de la dépendance**

A partir des années 1950, le recours à des fournisseurs extérieurs se révèle indissociable de la stratégie menée par Renault et conduit à une organisation renouvelée des relations client-fournisseurs. L'internationalisation de la Régie constituera un « *momentum* » du processus d'externalisation.

### *2.2.1. Une place et un rôle à définir dans l'organisation*

Débuté timidement à la sortie de la guerre, le processus d'externalisation est désormais considéré comme une nécessité en raison de la poursuite de la stratégie de déconcentration des fabrications. En 1954, l'arrêt de la fabrication des pneus, dont la production avait débuté en 1934, constitue un signal fort. Souhaitée par Louis Renault dès l'origine pour éviter de dépendre de la firme pneumatique Michelin, cette fabrication doit finalement cesser face à la concurrence étrangère qui a obtenu, par l'externalisation, un rapport qualité-prix bien meilleur et un volume d'approvisionnement supérieur aux capacités de la Régie. Symbole d'un choix historique, l'arrêt de la production des pneus signe la mise en place d'une véritable politique de rationalisation de l'outillage industriel, ayant pour conséquence immédiate un recours croissant à l'externalisation. L'ouverture des frontières vient renforcer cette tendance : « *En 1954, la Régie a poursuivi la politique qu'elle avait mise en œuvre pendant les années précédentes pour perfectionner les fabrications, réduire les prix et affronter dans de bonnes conditions la concurrence dans la perspective d'une libération des échanges intra-*

*européens (...). L'activité des différents départements de la régie a fait l'objet d'une révision constante. C'est à la suite d'un tel examen que la fabrication des pneus est progressivement abandonnée. D'autre part, la fabrication d'un plus grand nombre de pièces et d'accessoires a été confiée à l'extérieur* » (Rapport de gestion, 1954, p. 25).

En se délestant de certaines de ses fabrications, Renault accroît le recours à des fournisseurs externes, dont le nombre ne cesse de croître. En 1955, ces fournisseurs, qualifiés dorénavant dans les rapports et comptes-rendus de la Régie de « sous-traitants », s'élèvent à 3000 et on prévoit d'augmenter considérablement ce chiffre dans les années qui suivent en raison d'une application toujours plus large de cette stratégie.

L'importance autant numérique que stratégique des sous-traitants au sein de la Régie oblige cette dernière à réfléchir au rôle et à la place à leur accorder dans l'organisation. En 1957, lors d'une conférence interne sur l'organisation de la production, le responsable de la Direction Générale des Fabrications propose que, compte tenu d'un environnement fortement concurrentiel et d'une conjoncture changeante du fait des modes, Renault intègre les sous-traitants dans la mise en œuvre de l'organisation de la production. Cette intégration vise à « *alerter tous les fournisseurs d'acier, de tôle, de tissus, de pneus, d'accessoires, de glaces pour qu'ils s'équipent en vue de [nos] cadences* ». Ce compte-rendu précise également que l'étude d'un programme de fabrication nécessite un délai de 3 à 5 ans, au cours duquel la direction fixe le programme et les cadences. C'est à partir de ce programme que le recours aux sous-traitants est prévu afin que l'approvisionnement externe se fasse dans les conditions exigées par le bureau d'études des fabrications. L'intégration des sous-traitants dans le programme de production semble indiquer une évolution des relations entre la Régie Renault et ses fournisseurs. En devenant fournisseurs de la Régie, les sous-traitants s'engagent dans une relation de dépendance et d'autorité. La signature d'un cahier des charges indiquant les modalités de la commande place la Régie Renault et le sous-traitant dans une relation de contrôleur-contrôlé. Il s'agit d'un mode de contrôle bureaucratique (cahiers de charges détaillé, suivi des spécifications des produits et des procédés de travail des sous-traitants) rendu possible par la forte dépendance des sous-traitants face à la Régie (Donada et Nogatchewsky, 2006).

En 1960, la restructuration de la Direction de la Qualité au sein de la Régie Renault confirme l'évolution de la relation aux fournisseurs. Un

« service central de réception technique » a été créé dont la mission consiste à « *surveiller la qualité des pièces, ensembles, accessoires, matières premières, matières demi-brutes, opérations d'usinage à façon, fournis par des fournisseurs extérieurs* ». Parmi ses différentes attributions, ce service, directement rattaché à la direction des approvisionnements, doit « *s'assurer que les cahiers des charges sont respectés en effectuant un contrôle des fournitures soit chez le fournisseur avant la livraison, soit en nos usines à réception pour les pièces de série de confirmation, les pièces d'avant-série et les pièces de série* ». Une grande latitude lui est laissée et il « *peut effectuer toutes les inspections sur la qualité des fournitures extérieures* », ainsi que procéder à des visites inopinées dans l'ensemble des usines des fournisseurs de la Régie. Ces inspections sont recommandées afin de « *déterminer dans quelle mesure ils [les fournisseurs] sont capables de produire des fournitures de qualité ou de les conseiller pour l'organisation de la qualité dans leurs usines* ». On peut alors parler de quasi-intégration des sous-traitants par la Régie, celle-ci ayant toute latitude pour effectuer les contrôles sur les procédés de travail et la qualité des fournitures.

En raison du développement de la sous-traitance et de son caractère récent, le contrôle-qualité des pièces en provenance des fournisseurs extérieurs acquiert une importance considérable afin que les raisons de sa mise en place et, en particulier, l'abaissement du prix de revient, ne soient pas mises en cause par des incidents qualité. Ainsi, un document interne, daté du mois d'avril 1960, diffusé à l'ensemble du personnel de la Direction Qualité, expose d'une part l'organigramme de cette entité et, d'autre part, l'ensemble des attributions et missions de chacun de ses services. Une description de l'intégralité du processus du contrôle de la qualité des pièces en provenance des sous-traitants est établie, soulignant son importance dans la réalisation des programmes de production.

La direction de la Qualité n'est pas la seule entité de la Régie Renault à connaître une profonde restructuration en raison du recours à l'externalisation. Face à une augmentation accrue des approvisionnements externes, un redéploiement des responsabilités entre la direction des Achats et celle des Fabrications est réalisé afin de délimiter les zones d'intervention de chacune de ces entités. Cette réorganisation vise à définir un seul interlocuteur pour les fournisseurs extérieurs afin de ne pas nuire au bon déroulement des programmes de production : « *L'objectif est que les usines traitent la relance ; la réclamation ainsi que tous les problèmes avec les fournisseurs, nécessitant des prises de*

*position de part et d'autre, resteront exclusivement traités par les Achats. Il doit être bien compris que la hiérarchie des usines ne doit pas prendre avec les fournisseurs de contacts directs qui pourraient être interprétés, par ceux-ci, comme des prises de position de la RNUR, et nuire au principe de l'unicité de représentation de la RNUR vis-à-vis de l'extérieur* » (Note de service n° 1 110 à l'attention des directeurs de la direction des achats et des fabrications, septembre 1969).

### 2.2.2. L'affirmation de la nouvelle politique

Les changements organisationnels occasionnés par l'accroissement du processus de « déconcentration verticale » mené au sein de la Régie sont emblématiques du tournant stratégique opéré dans la politique industrielle du constructeur français. La nouvelle stratégie est désormais assumée comme l'atteste un document interne qui recense les raisons du passage à la sous-traitance. Six raisons sont avancées pour justifier le passage de fabrications à l'extérieur : *« la limitation des investissements ; la sous-traitance donne une certaine souplesse en matière de personnel ; l'intérêt de séparer grande et petite série ; certains produits ou certaines techniques ont les plus grandes chances de ne jamais atteindre, dans nos usines, un chiffre d'affaires suffisant pour être capables de supporter les frais d'étude ou de méthodes qu'ils nécessiteraient ; les salaires élevés de l'Industrie Automobile et notre non-discrimination entre Paris et le reste de la France alourdissent nos prix de revient par rapport à ceux qui seraient obtenus chez des fournisseurs de province ; il ne faut pas sous-estimer l'heureux effet de la concurrence* » (Note interne n°611 du 28 janvier 1964 destinée aux directeurs de la D.G.F).

Ces six arguments peuvent être regroupés, comme le précise cette note, en deux motivations plus générales correspondant d'une part, au manque de capitaux et d'autre part, au désir d'abaisser les prix de revient. Toujours pragmatiques, les dirigeants de Renault relèvent, dans la même note, les contraintes liées à cette stratégie ; il s'agit de *« l'utilisation de certaines catégories de personnel que la disparition de certaines productions rendrait difficile, le secret de conception et de méthodes de fabrication [ou encore] l'indépendance vis-à-vis de l'extérieur* ». Cependant, ces réserves paraissent bien inutiles face au degré d'externalisation atteint par Renault. Ce sont maintenant les modalités de l'externalisation qui sont discutées.

Un document, joint à la note de janvier 1964, précise que la « *décision de passage à l'extérieur ayant été prise, il reste à définir quelle forme concrète elle doit prendre* ». Deux solutions sont ainsi envisagées : la première est l'achat, c'est-à-dire « *demander à d'autres de faire tous les efforts pour obtenir un produit ou pour utiliser une technique* » ; la seconde est la sous-traitance, c'est-à-dire « *garder la propriété industrielle du produit à fabriquer et, par voie de conséquence, les techniciens d'études avec la possibilité de revenir sur la décision du passage à l'extérieur* ». Dans ce dernier cas de figure, les directeurs généraux se gardent deux possibilités, l'une étant la sous-traitance à une entreprise complètement indépendante de la Régie ; l'autre visant à sous-traiter à une filiale existante ou à créer. Les modalités de l'externalisation restent par conséquent à définir pour les futures fabrications extérieures. Si jusqu'alors, l'achat avait été privilégié afin de limiter les investissements internes, la constitution de filiales est maintenant envisagée car permettant aussi d'apaiser les craintes du point de vue de la politique sociale.

Une note relative aux « *Incidences humaines du passage des fabrications à l'extérieur* » du 18 février 1964 fait d'ailleurs suite au précédent document et examine les contraintes sociales de l'externalisation. Les annotations faites sur la première page de ce document par l'un des destinataires donnent la tonalité du contenu du document : « *ci-joint réflexions à propos des éléments donnés en réunion sur une politique de passage des fabrications à l'extérieur. Ces réflexions ne sont pas spécialement encourageantes, et dans tous ces problèmes, le point de vue de la D.C.P.R.S<sup>8</sup>. n'est pas drôle, pour les autres!*<sup>9</sup> ». En effet, ce document, après avoir examiné les conséquences sur le plan humain de la sous-traitance, se conclut par les recommandations suivantes : « *une telle évolution est donc particulièrement délicate, notamment dans les usines anciennes. Il semble donc que, du point de la politique sociale, le passage des fabrications à l'extérieur devra être étalé dans le temps [et] faire l'objet, pour chaque type de fabrication, d'un examen approfondi, sous l'angle des divers problèmes humains que peut entraîner un départ* ». Compte tenu des mouvements sociaux coutumiers à Billancourt et faisant de Renault l'un des principaux bastions du syndicalisme ouvrier en France, la politique sociale fait l'objet de nombreuses atten-

---

<sup>8</sup> Direction centrale du personnel et des relations sociales

<sup>9</sup> Note interne du 18 février 1964, intitulée : « *Incidences humaines du passage des fabrications à l'extérieur* ».

tions mais ne semble pas pouvoir enrayer un processus jugé comme définitif.

Au milieu des années 1960, les politiques d'aménagement du territoire vont constituer un motif supplémentaire à l'actif du processus de sous-traitance. En effet, la concentration industrielle dans la région parisienne se justifiait jusqu'alors par de nombreux aspects comme la proximité de ressources en main d'œuvre, l'accès à un important marché de consommation ou encore l'accès aux matières premières et aux sous-traitants. Toutefois, la volonté politique de désengorger cette région et d'éloigner de Paris les centres industriels se concrétise par de fortes incitations à la délocalisation. Créées et développées autour de l'atelier de Louis Renault de 1898, les usines Renault connaissent alors une profonde restructuration : créations d'usines ou de filiales décentralisées, transferts de fabrication à des sous-traitants installés en province, libération de surfaces à Billancourt ou encore abandon de certaines fabrications connexes de la construction automobile. Les mesures politiques d'aménagement du territoire sont l'occasion pour le nouveau PDG, Pierre Dreyfus, de rationaliser encore l'outil industriel de la Régie Renault.

### 2.2.3. *L'externalisation tirée par l'internationalisation*

Nommé en 1955 pour succéder à Pierre Lefaucheur à la tête de la Régie Renault, Pierre Dreyfus<sup>10</sup>, qui était vice-président depuis 1948, est souvent qualifié comme « *l'homme de l'international* » (Loubet, 2000). Le marché américain a été une de ses premières cibles dès la fin des années 1950. Si l'introduction sur ce marché de la 4CV et de la Dauphine est un véritable succès commercial en raison du nombre de véhicules vendus<sup>11</sup>, c'est également un gouffre financier du fait des nombreux problèmes techniques dus à l'inadéquation des voitures Renault à la conduite américaine (Loubet, 2000). Malgré ce demi-échec, le mouvement d'internationalisation se renforce à partir des leçons tirées de son expérience américaine. En effet, les problèmes techniques à l'origine de cet échec vont contraindre Renault à changer sa politique. Désormais, les véhicules ne sont plus exportés finis mais assemblés dans le pays d'accueil. C'est ainsi que la présence de Renault se renfor-

---

<sup>10</sup> Il le restera jusqu'en 1975.

<sup>11</sup> En 1959, la régie Renault vendait plus de voitures aux Etats-unis que Volkswagen (Loubet, 2000).

ce sur le continent européen et sud-américain ; l'implantation en Espagne est le premier vrai succès de cette stratégie internationale.

L'internationalisation des échanges renforce la concurrence entre tous les constructeurs français et étrangers. Dans ce contexte, Dreyfus s'engage dans la recherche d'alliés européens pour la Régie. Des pourparlers sont engagés avec Volkswagen et Alfa Romeo au début des années 1960, mais n'aboutissent pas. Selon Loubet (2000), l'échec de ces rapprochements réside dans les statuts de la Régie qui rendent impossible l'entrée de constructeurs dans le capital de Renault (l'entreprise est publique). Finalement, cette recherche de partenariats internationaux débouche sur un rapprochement franco-français, en 1966 avec le constructeur français Peugeot, et prend la forme d'une « collaboration technique » qui va encore renforcer la politique d'externalisation. En effet, afin de limiter la concurrence effrénée, les dirigeants de ces deux entreprises s'engagent pour une standardisation accrue des pièces entre les véhicules des deux marques et tentent de mettre en place une politique d'achat commune pour bénéficier de l'effet volume. Un document interne datant du mois de mai 1972 présente les premières conclusions de cette association dans le cadre de la mise en commun des achats : « *En ce qui concerne les bureaux d'achat, des travaux de standardisation des cahiers des charges ont été engagés. Un certain nombre de pièces détachées ont déjà été standardisées, ce qui permet aux fournisseurs de travailler sur de plus grandes séries et d'abaisser leurs prix. Le résultat le plus spectaculaire de cette politique est le choix en commun d'un type de ceintures de sécurité. Cette action ne portera pleinement ses fruits que lorsque les modèles futurs de chacun des constructeurs, qui sont conçus en tenant compte de cette politique, entreront en fabrication* » (Document Association Peugeot-Renault 1972 : 2).

Dans le cadre de cette association, deux entités, le « département de coordination et de recherches en matière d'achat » et la « commission commune d'achats », sont créées pour identifier les matières, demi-produits et biens d'équipements pouvant être concernés et coordonner les politiques d'achats. Les ceintures de sécurité illustrent bien le gain obtenu par la centralisation des achats de ces deux constructeurs.

Au total, l'association des deux constructeurs français est bénéfique, elle entraîne une augmentation moyenne de 51% de la production entre 1966 et 1971<sup>12</sup>.

Cet accord intra-français ne diminue pas la volonté d'internationalisation. Si jusqu'alors les sous-traitants de la Régie Renault avaient essentiellement été sélectionnés sur le marché domestique, le mouvement d'internationalisation les touche maintenant. En 1972, le rapport de gestion (1972 : 20) précise que dans le cadre de ses activités internationales, Renault a augmenté ses achats de matières, de pièces et organes à l'étranger, et a ainsi développé de nouveaux courants d'achat au Mexique et en Yougoslavie .

Les associations conclues avec des constructeurs français et étrangers<sup>13</sup> sont aussi l'occasion pour Pierre Dreyfus, de redéfinir l'organigramme de la Régie Renault et de préciser les attributions de chaque service. La direction des achats fait partie des huit grandes directions, directement rattachées à la présidence<sup>14</sup>. Dans un souci de formalisation des différents champs d'activité et de responsabilités de ces huit grandes directions, les missions de chacune sont distinctement énoncées : *« La direction des achats est responsable de la fourniture à la Régie Renault de tout ce qui n'est pas fabriqué par celle-ci sous la responsabilité de la Direction des Fabrications. Elle achète à l'extérieur ou, éventuellement, procure, dans le cadre d'opérations de compensation avec certains pays, les matières et produits destinés à être incorporés dans les fabrications, ainsi que les biens d'équipement et produits généraux, à l'exception du génie civil, des achats immobiliers et de la publicité. Elle discute les spécifications en accord avec les directions techniques compétentes et choisit les fournisseurs et sous-traitants. Elle assure cette fourniture dans les conditions de régularité et de sécurité d'approvisionnement nécessaires au niveau de qualité conforme aux spécifications, et dans les conditions économiques les plus compétitives possibles. Elle prépare, pour l'avenir, les conditions qui devront permettre de satisfaire correctement les besoins de*

---

<sup>12</sup> Plus précisément, le document de 1972 précise que les productions de Renault et de Peugeot augmentent respectivement de 66% et de 59% entre 1966 et 1971 du fait de cette association.

<sup>13</sup> L'association Peugeot-Renault s'élargit, en 1971, avec l'entrée de Volvo pour la fabrication de moteurs. Toutefois, la collaboration des deux constructeurs français ne perdure pas en raison de l'entrée de Citroën dans le groupe Peugeot en 1974.

<sup>14</sup> Cf. Annexe 1 de la note de service n°2 044 du 24 octobre 1973, intitulée *« Régie Renault - Organisation générale »*.

*l'entreprise. Son Service Réception Technique prépare, vérifie et redresse éventuellement la qualité des produits qu'elle achète* » (Annexe 2 de la note de service n°2 044 du 24 octobre 1973, intitulée : Mission des Directions). Outre l'ensemble de ces attributions, la direction des achats intervient également dans la préparation de la politique industrielle et plus particulièrement dans les décisions relatives à l'évolution des moyens de fabrication de concert avec la direction des fabrications.

La direction des achats acquiert ainsi une place considérable au sein de l'organisation de la Régie en raison de l'accroissement continu de son activité. En effet, le rapport annuel de gestion de 1972 souligne que le montant des achats s'est accru, pour cette année, de 12,5% par rapport à 1971 (rapport de gestion, 1972 : 20). Cette augmentation est essentiellement due à un effet volume, car la hausse moyenne des prix est restée modérée, comme le précise ce rapport.

L'évolution croissante du recours à la sous-traitance s'explique par l'augmentation des volumes de production en raison de l'ouverture de nouveaux marchés mais, également par la conduite d'une politique de déconcentration verticale. Un rapport sur l'origine des pièces de la Renault 14 met clairement en évidence l'importance des fournisseurs dans la production des véhicules de la marque : carrosseries (Sollac, Usinor et Chatillon-Commentry), boîtes de vitesses, suspensions, directions, freins, équipements électriques, sellerie ou encore les pare-brises (Saint-Gobain) sont usinés chez différents fournisseurs extérieurs. La forte intégration verticale qui caractérisait les usines Renault à la sortie de la guerre est définitivement révolue.

Signe de son importance croissante, la direction des achats est divisée en quatre sous-directions : matières premières et produits ouvrés, carrosserie et pétrochimie, équipements électriques et mécaniques, équipements et fournitures industrielles, ces sous-directions étant elles-mêmes scindées en 5 ou 6 sections en fonction de la nature des différentes matières, pièces ou organes<sup>15</sup>. Cette nouvelle structure montre que le recours aux sous-traitants concerne aussi bien des activités à faible valeur ajoutée que des activités à fortes spécificités techniques. En outre, la nature des relations entre Renault et ses fournisseurs dépend du lien qui les unit. Interrogé sur les implications de la sous-traitance en cas de baisse d'activité de la production, le directeur des fabrications souligne deux cas de figures en fonction de l'existence ou non d'un contrat entre ces deux parties : « *Lorsqu'il n'existe pas de contrat liant la Régie avec*

---

<sup>15</sup> Note interne n°767 du 17 décembre 1975.

*un fournisseur extérieur, c'est généralement ce dernier qui encaisse la baisse de production. Lorsqu'un contrat est signé, la R.N.U.R. essaie de se prémunir contre la baisse de production en prévoyant une diminution de la sous-traitance qui soit plus importante que la diminution de la production dans ses propres ateliers* » (Exposé du directeur des fabrications au comité central d'entreprise au mois de juin 1970 retranscrit dans la revue interne « Inter-cadres » n° spécial, 1970).

Les relations entre Renault et ses fournisseurs peuvent donc être de nature contractuelle mais, même dans ce cas, les retombées d'une baisse de la production sont d'abord reportées sur le sous-traitant.

Bien qu'étroitement dépendante de ses sous-traitants, la Régie Renault se positionne comme « donneur d'ordre ». En 1972, un « *Guide à l'usage des fournisseurs* »<sup>16</sup>, présentant la structure de la direction achat et les personnes responsables des différents services de cette division, est édité par Renault afin de « formaliser et d'encadrer » les relations de la Régie avec ses fournisseurs. Seule en contact avec les sous-traitants, la direction des achats est chargée en amont de leur sélection après concertation avec la direction des Etudes<sup>17</sup>. Le directeur des achats peut ainsi affirmer en 1973 que la Régie Renault a recours aux mêmes fournisseurs depuis une décennie affichant une volonté de fidélisation destinée à limiter la hausse du prix de revient des véhicules tout en garantissant une qualité et un progrès constant des matières, pièces et autres accessoires.

Dans les années 1970, l'externalisation semble être désormais développée et assumée au sein de la Régie Renault. Toutefois, l'apparition de difficultés d'approvisionnement fait très rapidement resurgir une réflexion sur l'opportunité de réintégrer une production confiée précédemment à l'extérieur. Ce fut notamment le cas, en 1974, pour les équipements de freinage. En raison de diverses difficultés rencontrées avec le principal fournisseur d'équipements de freinage, on envisage « *l'hypothèse d'une intégration partielle de [nos] équipements de freinage par la R.N.U.R., celle-ci pouvant avoir lieu dans [nos] propres*

---

<sup>16</sup> L'existence de ce guide a été connue par l'article-interview du directeur des achats de la Régie Renault publié dans « *L'information du véhicule* », 1973, n°26, septembre, p.33-48.

<sup>17</sup> Cf. l'interview du directeur des achats de la Régie Renault publié dans « *L'information du véhicule* », 1973, n° 26, septembre, p.33-48

usines (en France et en Espagne), pour des opérations de compensation en tenant compte de [nos] accords existants »<sup>18</sup>.

Ce projet est à l'étude sur un modèle de véhicule afin d'analyser l'opportunité de cette réintégration. Toutefois, ce projet ne prévoit pas la rupture de tous approvisionnements externes pour ce type de composants dans la mesure où une « seconde source d'approvisionnement doit être maintenue chez un fournisseur traditionnel ». Une note de la direction financière fait suite à ce projet exigeant une étude sur trois aspects : le prix de revient prévisionnel, la rentabilité et les financements<sup>19</sup>.

Le cas des équipements de freinage au sein de la Régie Renault montre le difficile équilibre à établir entre faire et faire-faire. Il met également en évidence la réversibilité du processus d'externalisation pour certaines productions même si ce mouvement semble bien établi au niveau global.

À la veille d'une nouvelle décennie, le directeur des fabrications expose la situation de la sous-traitance dans le secteur automobile de Renault et tout particulièrement au niveau de la fabrication de trois modèles de véhicules, les Renault 4, 8 et 16.

Le tableau ci-dessous résume la situation pour l'année 1969<sup>20</sup>. On atteint alors un *momentum*, le taux de recours à l'extérieur se stabilisant.

---

<sup>18</sup> Note interne n°1 571 du 30 mai 1974 intitulée : « *Intégration partielle d'équipements de freinage par la R.N.U.R.* ».

<sup>19</sup> Cf. Note interne de la direction financière n°12 820 du 31 mai 1974 intitulée : « *Intégration partielle d'équipements de freinage par la R.N.U.R.* ».

<sup>20</sup> Numéro spécial de la revue interne de la RNUR « *Inter-Cadres* », destinée aux cadres et ingénieurs de l'entreprise qui retranscrit l'exposé de M. Jardon, Directeur des Fabrications au Comité Central d'Entreprise, le 18 et 19 juin 1970.

**Tableau 4 – Part de la sous-traitance pour 3 modèles en 1969<sup>21</sup>**

	Renault 4	Renault 8	Renault 16	Global
Fournisseurs et usinages extérieurs	40,3	40,5	42,8	41
Fournitures Peugeot	0,2	0,1	0,1	0,2
Fournitures filiales	4,7	5,4	4,7	4,9
Sous total	45,2	46,0	47,6	46,1
<i>Fournitures Renault (matières+frais de fabrication)</i>	<i>54,8</i>	<i>54,0</i>	<i>52,4</i>	<i>53,9</i>

A partir des années 1950, Renault poursuit sa politique d'externalisation et s'organise pour la maîtriser. La coordination administrative est ainsi renforcée chez le constructeur. Etant parti d'une configuration initiale fortement intégrée, Renault présente un profil singulier par rapport aux constructeurs américains : pas de rachat de fournisseurs mais une politique de désintégration finalement assez constante malgré les craintes qu'elle suscite.

Ce récit chronologique de l'histoire de l'externalisation chez Renault montre quels ont été les différents facteurs poussant l'entreprise à adopter une politique qu'elle refusait au départ. Ce qui apparaît au travers de ce récit, c'est la durée du processus et l'imbrication des différents motifs pouvant conduire à un changement, très progressif, de politique.

<sup>21</sup> Nous ne disposons pas de chiffres moyens pour cette période. Les chiffres par véhicules peuvent être moins significatifs.

### **3. Résultats et discussion**

Les résultats que nous tirons du récit chronologique sont de deux ordres.

D'abord, la thèse de l'explication dynamique (Langlois et Robertson, 1989) est validée, il y a bien une combinaison complexe des différents facteurs poussant à l'externalisation et une théorie générale et monocausale n'est pas de mise.

Par ailleurs, cette thèse peut être complétée, outre la superposition des facteurs, nous montrons combien le choix de l'externalisation est à la fois peu stable, toujours remis en cause et pourtant porté par une tendance de long terme.

L'intérêt d'une démarche historique apparaît alors sous la double forme d'un enrichissement des théories en usage sur le sujet et d'une possibilité de sortir des explications fonctionnalistes, adaptatives et même socio-politiques pour laisser entrevoir des effets qui touchent l'économie dans son ensemble.

Si l'on reprend les différents motifs de choix d'une politique d'intégration/désintégration (Tableau 1), l'histoire de Renault entre 1945 et 1975 met en lumière deux phénomènes.

Le premier phénomène est lié à la longue période : le passage d'une phase de refus de l'externalisation à une phase d'acceptation contrainte et, enfin, à la mise en œuvre d'une politique d'externalisation contrôlée.

Le second phénomène est une combinaison complexe et instable des différents déterminants de l'intégration mais une tendance de fond en faveur de l'externalisation.

Le tableau 5, présenté page suivante, illustre ces deux phénomènes.

**Tableau 5** – Les phases de la politique d'externalisation chez Renault et leurs logiques

Année	Caractéristique majeure	Logique dominante	Logique de second rang	Risque majeur perçu
1945	Nationalisation Nouveau PDG	Efficiency (prix, qualité) pour justifier le <b>non recours à l'externalisation</b>	Stabilité (dépendance, sécurité des approvisionnements)	Coûts de l'externalisation supérieurs aux bénéfices perçus. Crainte (implicite) du hold-up
1947	Production en grandes séries (lancement de la 4CV)	Ressources et compétences (Renault ne peut faire face à l'augmentation de production)	Efficiency (quand les fournisseurs proposent des prix inférieurs)	Coûts de l'externalisation supérieurs aux bénéfices perçus dans la plupart des cas
1948	Développement des grandes séries (Dauphine, etc.)	Avantage concurrentiel (comparaisons internationales)	Légitimité (mimétisme)	Dépendance (« désintégration verticale » au profit de PME)
1950		Ressources et compétences (volume des investissements à réaliser trop important)		
1951	Communauté européenne du charbon et de l'acier	Efficiency (bénéfices perçus supérieurs aux coûts)	Stabilité (dépendance des fournisseurs, rôle prépondérant de la direction des achats)	Dépendance envers les fournisseurs
Début années 1960	Acceptation du principe de l'externalisation	Ressources et compétences	Efficiency	Dépendance et perte de compétences
1960-1975	Internationalisation et coopération entre constructeurs Standardisation	Stabilité	Légitimité	

**Légende**

	Refus de l'externalisation		Acceptation contrainte de l'externalisation
	Mise en œuvre d'une politique d'externalisation contrôlée		

Dietrich et Krafft (2008 : 94) affirment que l'« on constate que la prise en compte de l'histoire industrielle fait évoluer la théorie de la firme des analyses en termes d'efficiency des motivations (...) vers les analyses en termes de stratégies de long terme (...) ». Ce constat appa-

raît au regard du cas Renault bien déterministe. Nous montrons ici que les différents déterminants ne se succèdent pas selon un ordre linéaire et irréversible, mais se combinent, disparaissent un temps pour réapparaître plus tard. Il est vrai que notre ambition n'était pas ici de rebâtir une théorie de la firme.

Notre étude présente par ailleurs la particularité de couvrir une période très longue et une entreprise unique, elle se situe à la fois à un niveau longitudinal et micro. Les cas historiques Keim et Fisher Body se situaient, à cet égard, à des niveaux d'analyse différents. Ces choix peuvent expliquer les divergences de résultats entre les différentes études.

En outre, les périodes étudiées ne se recoupent pas, les cas américains se situent bien antérieurement au cas Renault pour l'essentiel. Et les travaux sur la période suivant 1945 sont moins documentés. Helper (1991) constate, pour les années d'après guerre aux Etats-Unis, un recours contrasté aux fournisseurs extérieurs, très variable d'un constructeur à l'autre, mais sans donner de précisions très utiles<sup>22</sup>. On pourra s'interroger ici sur l'existence d'un retard français ou sur le développement d'un autre modèle. Enfin, les années suivant 1975, qui est notre borne chronologique supérieure, permettraient probablement de porter un autre regard sur la tendance que nous avons mise au jour. Ce travail historique sur l'externalisation, s'il permet de valider quelques hypothèses issues de la littérature et d'enrichir les explications théoriques, ouvre à de nouvelles interrogations nécessitant une poursuite des recherches.

## Conclusion et perspectives

En 1945, Renault est une entreprise caractérisée par son intégration verticale, refusant, pour des raisons liées aux coûts, à la qualité, à la sécurité des approvisionnements, de recourir à des fournisseurs extérieurs. Cependant, le passage de la firme aux productions en grandes séries, avec la 4CV, va rendre la nécessité de l'externalisation plus pressante. La Régie reste méfiante mais d'autres éléments vont la pousser dans cette voie : les exemples des constructeurs étrangers et, surtout, la rareté du capital et de l'espace. L'externalisation est ainsi une façon de « partager » des ressources insuffisantes. Finalement, à partir

---

<sup>22</sup> Elle cherche plutôt à valider son cadre théorique hirschmannien (*voice, exit, loyalty*).

des années 1950, Renault s'engage résolument dans ce processus. La Régie modifie son organisation en conséquence et l'externalisation marquera le point d'orgue du changement de stratégie dans les années 1960 puis 1970. Trois contributions ressortent de cet article.

La première est historique et réside ainsi dans l'écriture du récit de l'externalisation chez Renault. Elle comble une lacune historique majeure : l'externalisation n'a fait l'objet que de peu d'études de ce type. Cette enquête permet de réévaluer les modalités de la relation clients-fournisseurs. Au-delà du cas Renault, nous avons pu voir comment se met en place cette relation. Chaotique, elle bascule progressivement d'une phobie de la dépendance à l'égard des fournisseurs à une organisation de la dépendance des sous-traitants à l'égard du constructeur.

La deuxième contribution est théorique. Au regard des travaux sur l'externalisation, l'histoire de Renault pose les jalons des thèmes actuels de la recherche inter-organisationnelle. D'abord, la question des types d'externalisation (achat, sous-traitance) et des modes de contrôle associés est posée. Au départ, Renault choisit d'acheter des produits à des fournisseurs. Les termes « achat » et « fournisseurs » sont emblématiques du type de relation engagée. Le mode de contrôle par le marché est alors privilégié, les critères étant la sécurité de l'approvisionnement, la qualité et le prix. Puis, l'on privilégie le recours à la sous-traitance : la conception des pièces est réservée aux techniciens de Renault. Seule la fabrication est externalisée. Le contrôle de ces sous-traitants se fait alors sur un mode bureaucratique tel que le décrivent Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) : cahier des charges très détaillé, standards, règles, supervision directe des procédés de travail chez les sous-traitants, etc.

Parallèlement, la question de la dépendance est au cœur des préoccupations des managers de la Régie au cours de ces années d'essor de l'externalisation. Occultée pendant les années 1990 par les thématiques liées à la confiance, les chercheurs réintègrent cette problématique aujourd'hui car ils la reconnaissent comme étant cruciale, car elle influence fortement la conduite des échanges (Donada et Nogatchewsky, 2008).

L'histoire de Renault invite à une réflexion sur les structures internes et leur lien avec les relations inter-organisationnelles. En parallèle au processus d'externalisation, la Régie a fait monter en puissance la fonction achat, ce qui a conduit à la création d'une direction des achats au même niveau hiérarchique que la direction des fabrications. Il est alors inscrit que la direction des achats doit être le seul point d'entrée

des sous-traitants. Dans la plupart des travaux sur les relations inter-organisationnelles, les entreprises en relation sont considérées comme des « boîtes noires » dont l'organisation interne est négligée. Or, la compréhension des relations interentreprises ne peut s'exonérer de l'étude des structures internes qui façonnent ces relations (Donada et Nogatchewsky, 2008). Les travaux d'Hakansson et Lind (2004) invitent les chercheurs à approfondir dans ce sens. L'histoire de Renault en donne l'exemple.

Enfin, la dernière contribution est plus prospective, elle concerne les effets du recours à l'externalisation : effets internes à l'organisation – voir *supra* – mais aussi effets économiques plus globaux. Les approvisionnements de Renault à l'extérieur ont pour conséquence de remodeler le tissu industriel français puis, au-delà, étranger des fournisseurs. Nous venons ainsi compléter les travaux de Lewis (2003 : 619) qui montrent comment se constitue, autour de l'industrie automobile, un réseau local autour de la ville de Chicago entre 1900-1930. Il conclut ainsi à l'émergence d'un effet structurant sur l'ensemble de l'industrie de la région de Chicago : « *one mechanical engineer noted: '[As] the automobile industry began to exert a great deal of pressure on machine-tool manufacture and design', machine-tool makers 'found it necessary to make extensive and very expansive changes in their systems of production to meet the rapidly increasing demand for cars* ». Les approvisionnements de Renault à l'extérieur ont aussi pour conséquence de remodeler le tissu industriel français puis, au-delà, étranger des fournisseurs. En externalisant certaines de ses productions, Renault favorise la modernisation d'entreprises plus petites et moins soumises à la compétition. Le processus de sous-traitance va ainsi encourager la mise à niveau, technologique en particulier, d'une partie du secteur industriel. L'externalisation produit ainsi des effets puissants sur l'économie, effets que la théorie ignore jusqu'à présent.

## Remerciements

Cette recherche a été financée par l'Agence Nationale de la Recherche, dans le cadre d'un projet blanc intitulé « *Management : pratiques privées et enjeux publics. Une mise en perspective historique* ».

Les auteurs tiennent à remercier les participants à la conférence ABFH 2008 de Cardiff, en particulier Trevor Boyns, et des Journées

d'histoire de la comptabilité et du management 2009 à l'Université Paris 11 pour leurs commentaires très utiles.

Leurs remerciements vont également aux personnes qui, chez Renault et à la Société d'histoire du groupe Renault ont mis à disposition leurs fonds et leurs compétences.

Cet article a été écrit avec la participation du cabinet Auditex et, en particulier, la contribution de Alain Bitton et David Mamane.

## Bibliographie

Abernathy W. (1978), *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore.

Argyres N. et Liebeskind J. (2002), « Governance Inseparability and the Evolution of US Biotechnology Industry », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 47, n° 2, p. 197-211.

Balakrishnan S. et Wernerfelt B. (1986), « Technical Change, Competition and Vertical Integration », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 347-359.

De Banville E. et Chanaron J.J. (1991), *Vers un système automobile européen*, Economica.

De Banville E. et Chanaron J.J. (1990), « Les relations d'approvisionnement » (chapitre 2), in J.H. Jacot (dir.), *Du Fordisme au Toyotisme ? ou les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*, La Documentation Française, Études et Recherches du CGP, n° 7-8, février.

Barthélemy J. et Donada C. (2007), « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de Gestion*, n° 177, p. 101-111.

Casadessus-Masanell R. et Spulber D. (2000), « The Fable of Fisher Body », *Journal of Law and Economics*, vol. 43, n° 1, p. 67-104.

Chabaud D. (2002), « Lorsque l'histoire sert de caution à la théorie des organisations: le cas Fisher Body – General Motors », in L. Cailluet et M. Saboly (dir), *Marchés et Hiérarchies*, Presses de l'Université de Toulouse 1 Sciences sociales, p. 129-146.

Chandler A. et Salsbury S. (1971), Pierre S. *Du Pont and the making of the Modern Corporation*, Harper & Row.

Coase R. (1937), « *The Nature of the Firm* », *Economica New Series*, vol. 4, p. 386-405.

- Coase R. (1988), « The Nature of the Firm: Influence », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n° 1, p. 33-48.
- Coase, R. (2000), « The acquisition of Fisher Body by General Motors », *Journal of Law and Economics*, vol. 43, n° 1, p. 15-31.
- Dietrich M. et Krafft J. (2008), « A la recherche d'une théorie de la firme pertinente historiquement. Retour sur le cas d'intégration verticale General Motors/ Fisher Body (1926) », *Innovations*, n° 27, p. 87-99.
- DiMaggio P.J et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue française de Gestion*, n° 114, p. 94-105.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2006), « Vassal or Lord Buyers: How to exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships? », *Management Accounting Research*, vol. 17, n° 3, p. 259-287.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2008), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 14, n° 1, p. 145-168.
- Freeland (2000), « Creating Holdup through Vertical Integration: Fisher Body revisited », *Journal of Law and Economics*, vol. 43, n° 1, p. 33-65.
- Fridenson P. (1998), *Histoire des usines Renault, tome I : Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, 2ème édition, Éditions du Seuil.
- Gosse B., Sargis-Roussel C. et Sprimont P.A. (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, p. 101-128.
- Hakansson H. et Lind J. (2004), « Accounting and Network Coordination », *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, p. 51-72.
- Helper S. (1991), « Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry », *Business History Review*, vol. 65, n° 4, p. 781-825.
- Kessler A. (1997), « Evolution of Supplier Relations in European Automotive Industry: Product Development Challenge for a First Tier Supplier », Actes du Gerpisa, vol. 19, Février, p. 91-104.
- Klein B., Crawford P. et Alchian A. (1978), « Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Problem », *Journal of Law and Economics*, n° 31, p. 265-297.

- Klein B. (1988), « Vertical Integration as Organizational Ownership: the Fisher Body-General Motors Relationship revisited », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n° 1, p. 199-214.
- Klein B. (2000), « Fisher-General Motors and the Nature of the Firm », *Journal of Law and Economics*, vol. 43, n° 1, p. 105-141.
- Langlois R. et Robertson P. (1989), « Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry », *The Journal of Economic History*, vol. 49, n° 2, p. 361-375.
- Lewis R. (2003), « Local Production Practices and Chicago's Automotive Industry, 1900-1930 », *Business History Review*, vol. 77, n° 4, p. 611-39.
- Loubet J.L. (2000), *Renault. Histoire d'une entreprise*, Boulogne-Billancourt, ETAI.
- Midler C., Garel G. et Kessler A. (1997), « Le co-développement, définitions, enjeux et problèmes : Le cas de l'industrie automobile », *Education permanente*, n° 131, p. 95-108.
- Oliver C. (1990), « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 241-265.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Prost A. (1996), *Douze leçons sur l'histoire*, Le Seuil, « Points ».
- Santos F.M. et Eisenhardt K.M. (2005), « Organizational Boundaries and Theories of Organization », *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 491-508.
- Stigler G.J. (1951), « The Division of Labor is limited by the Extent of the Market », *Journal of Political Economy*, vol. 59, p. 185-193.
- Tirole J. (1988), *Theory of Industrial Organization*, Cambridge: MIT Press.
- Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman E.G.J. (2000), « Management Control of Interfirm Transactional Relationships: The Case of Industrial Renovation and Maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 1, p. 51-77.
- Walker G. et Weber D. (1984), « A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 373-391.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, The Free Press.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets and Relational Contracting*, The Free Press, (trad. Les institutions de l'économie, InterEditions, 1994).

Young A.A. (1928), « Increasing Returns and Economic Progress », *Economic Journal*, vol. 38, p. 523-542.