

Comment Chrysler a créé un keiretsu américain.

Jeffrey Dyer

Stanley Goldstein Term Assistant Professor of Management,
Wharton School University of Pennsylvania

Illustration d'un des éléments du management de la supply chain : la stratégie fournisseurs. Présentation de la politique de partenariat mise en place par Chrysler avec ses fournisseurs, à l'image du modèle japonais du Keiretsu. Cette version américaine du modèle démontre qu'il est possible de transformer des fournisseurs méfiants en alliés enthousiastes sur la base d'un partage des risques et des profits.

Imitant les Japonais dans la restructuration de leur base fournisseurs, les entreprises américaines ont réduit leurs coûts de production et de composants de façon spectaculaire durant la dernière décennie. Elles ont réduit le nombre de rangs des fournisseurs de manière drastique, mais elles ont aussi procuré davantage de travail aux entreprises sélectionnées, en contrepartie de prix plus intéressants. En obtenant des fournisseurs retenus à la fois des livraisons dans les délais et un contrôle rigoureux de la qualité, les stocks et les rejets ont été réduits ; l'efficacité de leur propre production s'en est trouvée améliorée.

De nombreux industriels essaient actuellement de dégager encore plus de bénéfices de leurs fournisseurs. Ils souhaiteraient les impliquer davantage dans le développement des produits et l'amélioration continue du processus de production. Le but recherché : toujours plus d'innovations, un développement toujours plus rapide, et une baisse continue des coûts.

La réalisation de la première étape fut relativement aisée. Elle n'exigeait pas de modifier la nature de la relation avec les fournisseurs. Les industriels persistaient à concevoir des produits le plus souvent sans aucun apport des fournisseurs. Ils les sélectionnaient sur la base

des prix par le biais d'appels d'offres très concurrentiels, et dictaient les termes détaillés des contrats. Les fournisseurs devaient faire ce qu'ils étaient tenus de faire, rien de plus.

La seconde étape, en revanche – l'implication des fournisseurs dans le développement des produits et l'amélioration continue du processus industriel – nécessite une modification radicale de la relation. Cette étape exige un partenariat fidèle, dans lequel transitent sans aucune entrave les flux d'idées et dans les deux sens. Ceci demeure très difficile à réaliser, compte tenu des pratiques qui consistent à exploiter au mieux les fournisseurs en les dressant les uns contre les autres. Certains dirigeants se demandent même si le modèle de partenariat japonais peut être réellement transplanté aux Etats-Unis, où les relations de compétition, de contractualisation et de proximité entre industriels et fournisseurs sont règle générale. Ils ont parfaitement perçu que les relations de partenariat au sein d'un keiretsu japonais prennent racines dans une histoire et une culture très différente de celles des entreprises américaines.

Chrysler a montré qu'il était possible de réaliser cette transition. Son expérience illustre qu'une forme modifiée du modèle du keiretsu japonais peut fonctionner aux Etats-Unis, et

Cet article a été initialement publié en anglais sous le titre « How Chrysler created an American Keiretsu » Harvard Business Review July-August 1996 Copyright © 1996 President and Fellows of Harvard Business School

que des bénéfiques très substantiels peuvent en être dégagés. Depuis 1989, Chrysler a réduit sa base fournisseurs de 2 500 à 1 140 entreprises et a radicalement modifié sa façon d'opérer avec les entreprises restantes. Plutôt que d'obliger les fournisseurs à renouveler les contrats tous les deux ans, Chrysler procure du travail à la plupart d'entre eux pendant toute la durée de vie d'un produit, et au-delà ; les contrats détaillés à la limite du supportable ont fait place à des accords verbaux. Plutôt que de s'en remettre uniquement à ses ingénieurs-maison pour concevoir une nouvelle voiture puis d'en réaliser les composants, Chrysler fait davantage appel à ses fournisseurs. Plutôt que d'imposer les prix, sans tenir compte du caractère justifié ou non de ces prix, les deux parties essaient désormais de trouver ensemble les moyens de réduire les coûts de fabrication, et de partager les gains.

Les résultats ont été stupéfiants. Le temps nécessaire à Chrysler pour développer un nouveau véhicule est désormais proche de 160 semaines, bien en deçà d'une moyenne de 234 semaines dans les années 1980. Les coûts de développement d'une nouvelle voiture ont chuté de 20 à 40 % durant la dernière décennie à moins de 1 milliard de dollars pour le modèle Cirrus/Stratus, mis sur le marché cette année. Dans le même temps, Chrysler a entrepris de produire des voitures à succès les unes après les autres – ce qui inclut la Neon, le camion DOGE RAM, la Cirrus/Stratus, et le nouveau monospace vendu sous l'appellation Town & Country, Dodge Caravan, et Plymouth Voyager – Résultats : les bénéfiques de Chrysler par véhicule ont grimpé de 250 dollars en moyenne dans les années 1980, à un record (prenant en compte tous les constructeurs automobiles) de 2 110 dollars en 1994. (Voir l'encart « Comment le partenariat avec les fournisseurs a permis la renaissance de Chrysler ».)

Le retour surprenant de Chrysler n'est plus une nouvelle en soi. Mais le point crucial de ce retour a été paradoxalement négligé : la façon précise dont l'entreprise a transformé ses relations conflictuelles avec ses fournisseurs. Pensant que le mouvement engagé par Chrysler pouvait être profitable et instructif pour d'autres entreprises américaines, j'ai entrepris une enquête longitudinale de trois ans sur la renaissance de l'entreprise. De 1993 à 1996, j'ai interrogé 13 cadres de chez Chrysler, et 33 cadres appartenant à ses entreprises fournisseurs, et j'ai analysé des milliers de pages de documents fournis par Chrysler.

De ce travail s'est dégagé un canevas des étapes que d'autres entreprises devraient suivre pour réaliser leur propre keiretsu américain, à condition que ces étapes soient managées par un encadrement exemplaire – ou plus précisément, par un leadership exemplaire – ce dont s'acquittent parfaitement les cadres de Chrysler. Quatre personnes plus particulièrement : Robert Lutz, Président ; François Castaing, Responsable de l'Ingénierie Véhicules ; Glenn Gardner, Responsable du programme LH ; et Thomas Stallkamp, responsable des Achats – ont posé les bases et veillé au développement du keiretsu Chrysler. Par le benchmarking des concurrents, l'attention portée aux fournisseurs et l'expérimentation des idées et des programmes, ils ont graduellement conçu les étapes du changement. Ils ont compris que ces changements entraînaient l'obligation de transformer à la fois les processus de sélection et le travail avec les fournisseurs, ainsi que les relations personnelles entre les équipes dirigeantes de Chrysler et celles de leurs fournisseurs. Ils ont compris que le personnel impliqué aussi bien chez Chrysler que chez les fournisseurs devait partager une vision commune sur la façon de collaborer afin de dégager du profit. Ils ont admis que la confiance dans les relations trouve sa source dans le partage des récompenses et pas simplement dans le partage des risques. Et, ultérieurement, ces considérations ont été intégrées dans l'élaboration des systèmes de management de l'entreprise.

Les chemins empruntés par Chrysler n'ont pas été toujours planifiés. Mais, à force de tests et aussi d'erreurs, le constructeur automobile a développé des pratiques de management avec les fournisseurs pour en faire un modèle de coopération et d'efficacité.

Les forces du Changement

Au milieu des années 80, dans le but d'améliorer sa compétitivité, Chrysler a réalisé une étude comparative du développement des produits et de fabrication chez Honda, dont la production et les ventes augmentaient aux Etats-Unis plus rapidement que Toyota ou Nissan. Un des facteurs étudiés par Chrysler était la relation avec les fournisseurs.

Honda était organisé en équipes de développement produits, composées de personnes représentant toutes les fonctions clés, chacune d'entre elles ayant la responsabilité du développement d'un véhicule, de sa naissance à sa mort. L'équipe comprenait les ingénieurs des

fournisseurs, qui assumaient la responsabilité à la fois de la conception et de la fabrication d'un composant ou d'un système. Les dirigeants de Chrysler pensaient que les pratiques de Honda étaient intéressantes, mais totalement étrangères à Chrysler, qui était organisé par fonctions et développait ses produits selon un processus séquentiel traditionnel n'impliquant pas les fournisseurs. Les ingénieurs de Chrysler concevaient les composants, et les fournisseurs les fabriquaient. Alors que Honda sélectionnait les fournisseurs sur le critère de la qualité des relations antérieures, sur la qualité des produits livrés et le respect des coûts, Chrysler sélectionnait les fournisseurs capables de réaliser le produit au coût le moins élevé (les acheteurs devaient disposer des devis d'au moins trois fournisseurs). L'enregistrement et le suivi de la qualité et de la performance d'un fournisseur donné étaient relativement négligés. Dès lors, les relations entre Chrysler et ses fournisseurs étaient faites de méfiance et de suspicion.

Les pratiques de Honda devinrent moins étrangères après l'acquisition par Chrysler d'American Motor Corporation (AMC), en 1987, pour ses profits dégagés par les opérations sur les Jeep. AMC avait instauré un type de relations fournisseurs comparables à celles pratiquées chez Honda. AMC n'avait ni les ressources de concevoir l'ensemble de ses composants, ni la puissance de fabricants d'automobiles d'envergure, capables de dicter les prix des composants ; AMC a donc appris à déléguer aux fournisseurs la recherche et développement des composants pour ses propres automobiles. De plus, les responsables de la conception et de la fabrication du groupe AMC Jeep et camion travaillaient depuis plusieurs années dans une équipe très intégrée. Avec seulement 1000 employés en conception, AMC a réalisé trois véhicules – le Cherokee, le Premier et le Comanche – un quatrième – le coupé Allure – était en cours d'élaboration. Par comparaison, les 5 500 ingénieurs et techniciens de Chrysler avaient seulement développé quatre nouveaux véhicules au cours des années 80 : la voiture K, la minivan, le 4/4 Dakota, et la Shadow/Sundance.

Les opérations d'AMC ont permis de faire prendre conscience aux dirigeants de Chrysler que les relations de partenariat de type japonais pouvaient être possibles dans un contexte américain. Parallèlement, ils se rendaient compte que les processus de développement s'avéraient inadéquats. L'entreprise avait

récemment lancé le programme LH (les modèles Concorde, Eagle Vision, et Dodge Intrepid) en réponse à la Taurus très populaire de Ford, dont le surcoût dépassait de 1 milliard de dollars le budget prévu, alors même que l'entreprise subissait des difficultés financières sérieuses. Elle enregistrait un déficit de 4,5 milliards de dollars sur les caisses de retraite. Ses pertes ne cessaient de s'amplifier : après avoir fermé trois usines en 18 mois entre 88 et 89, Chrysler touchait le fond, faisant état de pertes record de 664 millions de dollars dans le quatrième trimestre de 89. A l'exception du monospace, ses petits modèles ne plaisaient qu'aux acheteurs plus âgés. Les dirigeants de Chrysler savaient qu'il fallait réagir rapidement.

Des changements à la Direction Générale ont facilité les choses. Lutz, nommé Directeur des Opérations en 1988, fut le champion des efforts d'adaptation et appliqua les enseignements appris des expériences Honda et AMC. Lorsque l'Ingénieur en Chef de Chrysler pris sa retraite en 1988, Lutz le remplaça par François Castaing, alors Ingénieur en Chef chez AMC. Castaing préconisa que Chrysler freine le programme LH. L'entreprise chargea Glenn Gardner de le repenser et de relancer. Gardner avait été Chairman de Diamond-Star Motors Corporation, résultat d'une joint-venture entre Chrysler et Mitsubishi Motors Corporation ; il était très au fait des processus de développement des produits qui étaient comparables à ceux mis en pratique chez Honda.

Lutz, Castaing, et Gardner sélectionnèrent l'équipe de développement du programme LH, qui était devenu pour beaucoup, non sans sarcasme, synonyme du « dernier espoir ». Le renouveau du programme LH visait à refondre les relations fournisseurs et les processus de développement des produits.

Pour stimuler la créativité et accroître la vitesse des cycles du développement des produits, les trois dirigeants mirent en œuvre trois changements essentiels qui voulaient rompre avec la tradition :

- Premièrement, pour protéger l'équipe de la bureaucratie interne, ils décidèrent de la déplacer de Highland Park, Michigan, qui concentrait la plupart des opérations de Chrysler.
- Deuxièmement, pour accélérer la prise de décisions internes, et pour éliminer le processus séquentiel de prise de décision, ils inclurent dans l'équipe des personnes appartenant à la conception, l'ingénierie, la

Comment le partenariat avec les fournisseurs a permis le renouveau de Chrysler

Le partenariat avec les fournisseurs a permis à Chrysler d'améliorer ses performances de façon très significative, en accélérant le développement des produits, en diminuant les coûts de développement et d'approvisionnement, contribuant ainsi à accroître la part de marché de Chrysler et les bénéfices.

Raccourcir le cycle de développement d'un produit

Les archives de l'entreprise permettent de constater que Chrysler a réduit le temps total requis pour développer un nouveau véhicule, passant de 234 semaines (le temps de cycle moyen de développement d'un produit pour un nouveau modèle dans les années 1980) à 183 semaines dans le cadre du programme LH. La version modifiée du programme LH – planifiée pour entrer en vigueur à la fin 1997 – implique un temps total de 160 semaines, de l'approbation du projet à la production industrielle. Ainsi, depuis 1989, Chrysler a réduit le temps de développement d'un nouveau modèle de près de 40 %. De même, la productivité de Chrysler s'est accrue durant les années 1980 : alors que le fabricant d'automobiles a développé seulement 4 nouveaux modèles entre 1980 et 1989, il a développé et mis sur le marché 6 nouveaux modèles depuis 1990, sans accroître la taille des effectifs en charge de l'ingénierie.

Le partenariat avec les fournisseurs s'est révélé être un paramètre essentiel dans l'accélération du développement d'un produit. Dans l'ancien système, Chrysler consacrait entre 12 et 18 mois du processus total de développement à envoyer des appels d'offres, à analyser et modifier les propositions, négocier les contrats, et à mobiliser les fournisseurs. Après avoir sélectionné les fournisseurs, Chrysler devait passer du temps en sus pour répondre aux problèmes que ceux-ci rencontraient lorsqu'ils devaient fabriquer une pièce qu'ils n'avaient pas eux-mêmes conçue. Souvent, les fournisseurs ne savaient même pas qu'ils avaient « remporté le marché » au cours des 75 à 100 semaines précédant la production industrielle. Dans le nouveau système, les fournisseurs sont impliqués dès l'étape conceptuelle (environ 180 semaines avant la production industrielle dans les programmes LH, Neon et Cirrus/Stratus), ce qui leur donne un temps additionnel de 18 à 24 mois pour préparer la production industrielle, et un délai supplémentaire pour traiter et surmonter des problèmes potentiels survenant très tôt dans le processus.

Réduction des coûts globaux de programme d'un véhicule

Les coûts de développement et de lancement d'un nouveau modèle peuvent être répartis en quatre catégories : 1) l'ingénierie ; 2) la recherche et développement (R&D), qui représente les coûts générés par la conception et l'ingénierie d'un nouveau véhicule) ; 3) les outils tels que des matrices et des moules, les moyens tels que des presses et les chaînes de soudure (d'assemblage) ; 4) enfin, les frais associés à la phase de préproduction et de lancement tels que la formation et la mise en place de la fabrication. Dans le cadre d'un programme Chrysler classique, 15 % à 20 % des coûts globaux sont rapportés à la recherche et au développement, 40 à 45 % aux équipements, 25 à 30 % aux sites, et 5 à 10 % en préproduction et lancement. Depuis 1989, Chrysler a su réduire substantiellement l'enveloppe globale des dépenses. Par le passé, Chrysler dépendait de partenariats fournisseurs à la japonaise ; ces investissements en termes de sites, de préproduction, d'équipements, de formation ainsi que le coût des pièces élémentaires en phase de production entraînaient un surcoût de 25 à 50 % par rapport au budget initial.

En impliquant les fournisseurs dès les phases précoces du développement du produit, et en leur assignant une plus grande responsabilité au niveau de la conception et de la fabrication, Chrysler a pu ainsi accélérer le processus de développement de produit tout en réduisant le temps de l'ingénierie par véhicule. A titre d'exemple : les coûts ER&D pour le programme LH se montaient à 300 millions de dollars, soit 20 % du programme LH qui était de 1,6 milliard de dollars. En réduisant le temps d'ER&D de 24 %, Chrysler a pu donc économiser environ 75 millions de dollars. Il est à prévoir que le modèle LH 1998 permettra de dégager une économie supplémentaire de 15 % en termes d'ER&D par rapport au modèle 1993.

Des cycles de développement plus rapides ont également contribué à réduire les coûts du programme dans la mesure où l'outillage lourd est désormais davantage en adéquation avec le volume de la production industrielle. Chrysler s'approvisionne désormais en outillage lourd 50 à 60 semaines avant la production industrielle, contre 75 à 100 semaines auparavant, lorsque le développement des produits exigeait davantage de temps. Dès lors, l'entreprise réalise une économie équivalente à 12 mois d'investissements en outillage lourd. Attendu que 40 à 45 % des coûts du programme sont occasionnés par de tels outillages, Chrysler a donc dégagé une économie d'environ 60 millions de dollars sur le programme LH en différant les achats d'outillage (correspondant à 10 % du coût du capital).

Chrysler a su par ailleurs dégager des économies supplémentaires en réduisant le nombre des changements d'outillage lourd. Historiquement, le processus de développement plutôt long avait pour effet que le premier prototype voyait le jour 65 semaines avant la production industrielle. Néanmoins, les délais concernant de nombreux outillages lourds excédaient largement les 65 semaines, si bien que le travail faisant intervenir les outillages lourds devait être entamé avant même que ne soit achevé le premier prototype. Chaque fois qu'apparaissaient des problèmes dans le prototype, Chrysler était obligé de demander des modifications de l'outillage lourd déjà commandé. Dans le cadre du programme LH, Chrysler a pu faire intervenir les fournisseurs beaucoup plus en amont, de sorte que le premier prototype fut achevé 24 semaines plus tôt par rapport aux programmes précédents, et les outillages lourds furent éliminés après que Chrysler et ses fournisseurs aient pu identifier les problèmes associés au prototype. Qui plus est, dans la mesure où Chrysler relègue des responsabilités pour le développement du prototype et la production industrielle à ses fournisseurs, Chrysler a donc de ce fait su réduire les facteurs liés au temps, aux problèmes de communication, et aux incompatibilités de pièces.

En terme réel, le coût global de développement de nouveaux modèles chez Chrysler décroît sensiblement. Le programme LH coûte 1,6 milliard de dollars, le modèle Dodge/RAM coûte 1,3 milliard, la Neon coûte 1,2 milliards, et le modèle Cirrus/Stratus coûte moins d'1 milliard de dollars. Ces coûts rivalisent positivement avec des modèles similaires développés par GM et Ford. Par exemple, la Neon est comparable à la Saturne GM (coût de développement : 3,5 milliards de dollars) et à la Ford Escort (2,5 milliards de dollars). La Cirrus/Stratus est équivalente à la Mondéo/Contour de Ford qui coûte 6 milliards de dollars selon l'hebdomadaire Economist (Avril 23, 1994).

Réduction du coût de passation des commandes (transactions)

Depuis 1988, Chrysler a réduit de 30 % le nombre de ses acheteurs et a substantiellement augmenté la valeur monétaire des produits commandés. De tels résultats furent permis grâce à une réduction du nombre des fournisseurs (diminution des coûts de prospection) et l'élimination des systèmes d'appels d'offres concurrentielles (diminution des coûts de négociation et de contractualisation). En novembre 1994, à l'occasion d'une rencontre avec les fournisseurs, Thomas Stallkamp, Responsable Achat, a demandé aux fournisseurs qu'ils éliminent l'ensemble de leurs commerciaux pour réinsuffler les ressources dans le domaine de l'ingénierie.

Augmentation des parts de marché et optimisation de la rentabilité

Dans la mesure où les ventes de véhicules connaissent une hausse substantielle aux USA comme au Japon, à chaque évolution majeure des modèles proposés, les constructeurs automobiles qui développent de nouveaux modèles plus rapidement que leurs concurrents peuvent donc singulièrement augmenter leur part de marché. La capacité de Chrysler à produire davantage de nouveaux modèles a contribué à l'augmentation de sa part de marché américain dans les secteurs automobiles et camions (14,7 % en 1994 contre 12,2 % en 1987), ce qui correspond à la plus grande part de marché US remporté par Chrysler au cours des 25 dernières années. Chrysler a également connu une amélioration majeure de son seuil de rentabilité. Les R.O.I. (gains sur investissements) qui dans les années 80 se situaient en dessous de ses concurrents, se sont révélés les plus élevés dans l'industrie automobile américaine depuis 1992. Les profits par véhicule se sont accrus, passant de 250 dollars en moyenne pour la période 85 à 89 à 2 110 dollars en 1994.

production, l'approvisionnement, le marketing et la finance.

- Finalement, ils décidèrent d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail avec les fournisseurs, issues des leçons tirées de l'expérience Honda, AMC et Mitsubishi.

Dès 1991, la Direction Générale savait que Chrysler était engagé dans une expérience d'importance. Le programme LH fut développé dans un temps record, et bien en dessous des coûts-cibles prévus dans le programme initial. La nouvelle approche de développement des produits et de travail avec les fournisseurs fut dès lors étendue à l'ensemble de l'entreprise.

Le nouveau modèle Chrysler

Le modèle de management des fournisseurs que Chrysler mettait désormais en pratique reflétait des modifications de taille dans le processus de sélection, de travail et d'évaluation des fournisseurs.

Equipes trans-fonctionnelles

Pour atteindre l'objectif visant à présenter un « visage unique » aux fournisseurs et pour en finir avec les demandes conflictuelles et les changements abrupts de priorité qui s'avéraient être la marque du processus séquentiel de développement alors en cours, l'entreprise

mit en place des unités trans-fonctionnelles impliquées dans le développement des véhicules. Cinq équipes-plates-formes trans-fonctionnelles furent installées (une en charge des grandes voitures, une pour les petites, une pour les monospaces, une pour les Jeeps, et une pour les poids lourds). Ces équipes ont optimisé la continuité, la coordination, la confiance au sein de Chrysler, ainsi qu'entre Chrysler et ses fournisseurs. Les fournisseurs ont développé en retour des relations plus stables avec les dirigeants de Chrysler et ont pu donc compter sur l'entreprise pour un meilleur suivi des engagements contractés.

Presourcing et Target costing

Le « Presourcing » désigne un processus visant à sélectionner les fournisseurs en amont de l'étape de la conception/développement du véhicule, et à leur attribuer en partie sinon en totalité une responsabilité très importante dans la conception d'un nouveau composant ou d'un nouveau système. Le but du presourcing est de permettre la mise en œuvre parallèle (plutôt que séquentielle) de nombreuses tâches d'ingénierie, accélérant de ce fait le processus de développement.

Outre la responsabilité de la conception, la plupart des fournisseurs sélectionnés par le presourcing sont responsables de la construction de prototypes au cours du développement,

Evolution de la politique fournisseurs chez Chrysler

Caractéristiques des processus		Caractéristiques des relations	
1989	1994	1989	1994
Fournisseurs choisis par appel d'offres * Le moins cher gagne * Sélection après conception	Présourcing des Fournisseurs * Coûts selon objectifs * Sélections avant conception selon les capacités.	Peu de reconnaissance des performances antérieures (orientation transaction)	Reconnaissance performances antérieures et enregistrement (orientation Relation)
Responsabilité distribuée de la conception, du prototype, et de la production des pièces	Un seul fournisseur responsable de la conception, du prototype et de la production des pièces	Pas de responsabilité de la marge bénéficiaire des fournisseurs	Prise en compte de la marge bénéficiaire des fournisseurs
Investissement fournisseur minimal, mécanismes de coordination et actifs dédiés	Investissements massifs, mécanismes de coordination et actifs dédiés	Faible considération feedback des fournisseurs	Prise en compte du feedback des fournisseurs
Ciblage faible de l'activité Aucune sollicitation d'idées ou suggestions	Priorité sur l'optimisation de la chaîne de valeur ; Processus de concertation	Pas d'engagement au-delà du contrat	Perspectives de développement de relations à long terme
Evaluation limitée à la performance	Evaluation de l'ensemble de la performance	Pas de perspectives au-delà du contrat	Perspectives liées à la performance au-delà des termes du contrat
Contrats à court terme	Contrats à long terme	Conflictuelles, gains nuls	Coopération, gains positifs

et de la production industrielle du composant ou système lorsque le véhicule entre dans la phase de commercialisation. Cette nouvelle pratique signifiait que les fournisseurs de composants complexes, tels que les systèmes de chauffage et de climatisation, étaient associés très tôt dans l'effort de développement du produit et, en tant que contractants prioritaires, ils endossèrent la responsabilité totale des coûts, de la qualité, et de la livraison à temps de leurs produits. Les fournisseurs déclarèrent que cette nouvelle façon de travailler leur procurait davantage de flexibilité dans la mise au point de solutions adaptées aux problèmes.

Par le passé, Chrysler avait délégué les responsabilités de conception, de production des prototypes et de fabrication à grande échelle de composants à des tiers, avec pour corollaire une dilution des responsabilités. Dès que le fournisseur avait un problème pour produire un composant au coût prévu, ou à la qualité requise, il en rejetait la faute sur les concepteurs ; il n'est donc pas étonnant que des études aient établi que 70 % des problèmes des composants automobiles sont liés à des faiblesses de la conception. Par conséquent, Chrysler et ses fournisseurs perdaient du temps à déterminer les responsabilités alors qu'il aurait été plus avisé de s'atteler à résoudre les problèmes.

Pour pallier cette approche fragmentée, Chrysler devait sortir du système d'appels d'offres concurrentiels. Pour le programme LH, le Département Achat de Chrysler procura à l'équipe des plates-formes trans-fonctionnelles affectées au projet, une première liste détaillée de fournisseurs supposés posséder l'ingénierie et les capacités de production les plus avancées. Cette équipe, qui comprenait des personnes issues des secteurs différents tels que l'ingénierie, le contrôle qualité et l'achat sélectionna alors les fournisseurs sur la base de leur capacité avérée à concevoir et produire le composant ou le système. La capacité de chacun des fournisseurs à réaliser la conception, à respecter les coûts et les critères de qualité, de même qu'à garantir une livraison dans les délais, était déterminante pour le succès du *presourcing*.

Le nouveau processus impliquait également que Chrysler détermine un juste prix relatif aux composants. Dans l'ancienne méthode basée sur l'appel d'offres, le prix du composant ou du système était considéré comme juste, dans la mesure où il résultait de la compétition sur le marché. Cependant, dans le nouveau système, Chrysler devait choisir le fournisseur parfois avant même que le produit ne soit conçu. Chrysler décida d'adopter la pratique japonaise très répandue du *target costing* qui implique de déterminer quel prix

le marché ou le consommateur final est prêt à payer pour le véhicule et ultérieurement, à travailler *a posteriori* pour calculer les coûts admissibles des systèmes, sous-systèmes et composants.

Comment l'entreprise avait-elle jusqu'alors déterminé les coûts afférents aux objectifs du programme LH ? « De fait, nous les avons déterminés de façon non scientifique ; les fournisseurs se devaient de nous persuader qu'un autre chiffrage était plus adéquat » affirmait Barry Price, Directeur chez Chrysler de la plate-forme « approvisionnement » chargé des fournitures et des commandes. « Nous faisons appel aux fournisseurs et nous leur tenions ce type de discours : Je dispose de telle somme ; nous leur décrivions alors les fonctions et spécificités des composants ou systèmes, et la performance attendue, et nous demandions : Pouvez-vous répondre à notre demande à tel prix ? Classiquement, la réponse était négative, mais ils revenaient néanmoins avec des propositions alternatives. La première fois, nous avons été livrés à nous-mêmes. Mais, dès la seconde, forts des expériences précédentes, nous avons développé des cibles plus adéquates dès le départ. »

Le target costing a fait basculer les relations de Chrysler avec ses fournisseurs d'un jeu à gains nuls vers un jeu à gains positifs. Traditionnellement, Chrysler exerçait une pression constante sur les fournisseurs pour qu'ils réduisent les prix, sans se soucier de savoir si les fournisseurs étaient ou non capables de réduire les coûts. Chrysler ne se sentait aucunement responsable des marges bénéficiaires de ses fournisseurs. Le nouvel objectif de Chrysler en termes de coût plutôt qu'en termes de prix a créé une situation de « gagnant - gagnant » avec les fournisseurs dans la mesure où entreprise et fournisseurs travaillent en tandem pour harmoniser les coûts et réaliser des objectifs fonctionnels communs. Corrélativement, ce processus favorise le développement de la confiance, condition *sine qua non* pour un partenariat fiable et solide.

Amélioration de la chaîne de valeur totale : le programme SCORE

L'étape ultérieure dans l'élaboration d'un partenariat avec les fournisseurs est de déterminer comment les motiver à s'engager dans un processus d'amélioration continue sur la chaîne de valeur dans son ensemble. La mise à jour des capacités ainsi que des ressources totales des fournisseurs s'avère déterminante, parce

que le partenariat ne fonctionne bien que si les deux parties partagent le même souci d'expansion. Une telle coopération n'est possible que lorsque le fournisseur fait confiance à l'acheteur et lorsque les deux parties communiquent *réellement*.

Chrysler commença par établir la confiance et améliorer la communication auprès d'une gamme restreinte de fournisseurs lors du redéploiement du programme LH. Cependant, c'est un autre programme, un de ceux développés en 1989, qui devint un peu par accident la méthode la plus importante pour édifier un rapport de confiance, réduire les coûts, et améliorer la communication. L'appellation formelle de ce programme est désormais SCORE (contraction de Supplier Cost Reduction Effort).

Appel à l'aide. Le but premier de SCORE est d'aider les fournisseurs et Chrysler à réduire l'ensemble des coûts sans porter atteinte aux intérêts des fournisseurs. L'élément catalyseur fut une conférence tenue par Lutz au Detroit Athletic Club en août 1989 devant les représentants des 25 fournisseurs les plus importants de Chrysler. Lutz informa les fournisseurs que face à la situation désespérée de Chrysler, il requérait leur assistance et conseils sur la façon dont Chrysler serait susceptible de réduire à la fois ses coûts et ceux de ses fournisseurs. Le message était : « Ce que je veux, c'est en appeler à votre créativité, et non pas à vos marges. »

Les efforts bien engagés dans le programme LH à construire des relations plus étroites avec les fournisseurs avaient porté leurs fruits, et les dirigeants de Chrysler manifestaient la volonté de poursuivre leur élan. A ce moment, General Motors Corporation accentuait sa pression sur les fournisseurs, exigeant de leur part à tous une réduction des coûts. Dans son discours, Lutz fit bien sentir que telle n'était pas la démarche de Chrysler.

Les fournisseurs assaillirent Lutz à la fin de son discours, pressés de proposer leurs idées. Etant donné les relations conflictuelles historiques entre Chrysler et ses fournisseurs, on pouvait se demander pourquoi ils ne réagissaient pas négativement à cette requête d'assistance. Ils savaient que Chrysler était « sur la corde raide » ; par ailleurs, Chrysler disposait désormais de quatre leaders relativement nouveaux, qui avaient manifesté leur compétence par des transformations radicales : Lutz, Castaing, Gardner et Stallkamp, le responsable des Achats qui, plus tôt dans les années

1990, avait pris la place d'un « roi » des appels d'offres concurrentiels. Il y avait aussi des preuves tangibles de la sincérité de Chrysler : AMC et la relance sous de nouvelles formes du programme LH.

Lutz laissa la balle courir après son discours. Il était tellement impressionné par les idées des fournisseurs et leur volonté de partager les informations qu'il planifia un suivi de rencontres avec les dirigeants. Quelques conseils s'avèrent à ce point judicieux que Lutz, Castaing et Stallkamp décidèrent d'établir un processus formel afin d'en dresser l'inventaire, les approuver et les mettre à exécution.

Pour déterminer comment Chrysler pouvait accomplir cette tâche plus systématiquement, Lutz chargea un petit groupe de dirigeants de Chrysler, comprenant Castaing et Stallkamp, de visiter un certain nombre de fournisseurs clés. Ces visites inhabituelles impressionnèrent les fournisseurs, dont bon nombre d'entre eux étaient déçus par le traitement maladroit de General Motors. (Chrysler s'efforça ultérieurement de se démarquer de General Motors, de manière à bien s'imprégner du fait que la voie choisie par Chrysler était foncièrement différente. Par exemple, à une époque où le Pape de l'Achat chez General Motors, Jose Ignacio Lopez, interdisait à ses acheteurs d'accepter la moindre invitation à déjeuner de la part d'un fournisseur, Stallkamp donnait pour instructions aux acheteurs de veiller à inclure les fournisseurs dans les repas d'affaires.

Au cours des discussions, de nombreux fournisseurs se plaignaient de la façon dont General Motors exigeait une réduction des prix – un mouvement qui les obligerait à réduire les coûts – alors que, dans le même temps, General Motors était incapable de contrôler la bonne marche de sa propre maison. Les fournisseurs notaient que tout n'était pas parfait chez Chrysler, également. En effet, Chrysler était coupable d'avoir depuis fort longtemps refusé ou simplement ignoré les conseils de ses fournisseurs potentiellement vecteurs d'économie – par exemple, l'utilisation de matériaux différents pour certains composants – dans la mesure où ces suggestions auraient requis de nouveaux essais, ou provoqué des modifications des composants, voire des processus mis en place par Chrysler. Dans de nombreux cas, les ingénieurs refusaient même de tenir compte de ces suggestions, qui auraient provoqué une surcharge de travail. D'autres avaient tout simplement peur de prendre des risques.

Mise à jour du projet SCORE. C'est à partir des concertations avec les fournisseurs que Chrysler élaborait SCORE en tant que programme destiné à engager le fabricant d'automobiles dans une démarche visant à encourager, superviser, et prendre en compte rapidement et équitablement les suggestions et apports conceptuels des fournisseurs, ainsi qu'à partager les bénéfices dégagés de ces idées. Le projet SCORE fut dévoilé en 1990, au cours d'un meeting réunissant les 150 fournisseurs les plus importants de Chrysler. Pour mettre en relief la volonté de changement, Chrysler demanda très expressément aux fournisseurs de suggérer des modifications opérationnelles au sein de sa propre organisation afin de réduire ses coûts et ceux des fournisseurs. Chrysler reçut très vite des suggestions écrites.

Les dirigeants de Chrysler savaient que cette initiative échouerait si Chrysler refusait toutes les suggestions, ou si les réponses n'étaient pas rapides. Aussi, comme autre signe de leadership affirmé, les plus hauts dirigeants de Chrysler prirent personnellement la responsabilité de s'assurer que l'entreprise donnerait suite à sa promesse de prendre en compte et traiter les propositions sans délais. Castaing, Stallkamp, et d'autres importants dirigeants se réunissaient une fois par mois pour superviser les projets, et déterminer la réponse de Chrysler. Initialement, les ingénieurs de Chrysler voulaient rejeter bon nombre de propositions, et les dirigeants durent décider quand passer outre. Décidé à éviter le syndrome du « pas conçu ici », Castaing imposa quelques idées, calmant les ingénieurs en leurs demandant d'essayer l'une ou l'autre des idées proposées en tant que simple expérience. Un nombre suffisant de propositions initiales fut accepté, ce qui persuada les fournisseurs que Chrysler était réellement à l'écoute de leurs propositions. Très vite, les suggestions affluèrent, et leur succès permit de vaincre la résistance des ingénieurs.

Pour encourager les fournisseurs à se joindre au programme SCORE, Chrysler procéda par trois étapes. Premièrement, Chrysler détermina ce qui n'allait pas au sein de son entreprise. Deuxièmement, il fut demandé aux fournisseurs de proposer les modifications des pièces et matériaux fournis par des tiers de moindre importance – ceux qui fournissaient des composants non stratégiques ou ceux qui fournissaient des composants aux fournisseurs-clés de Chrysler. Ce n'est qu'au stade de la troisième étape que Chrysler se mit en quête de déterminer ce qui n'allait pas chez les four-

nisseurs clés – ceux qui fabriquaient les composants ou systèmes stratégiques. « L'ordre de ces étapes était important ; les fournisseurs n'auraient jamais effectué leur examen critique si nous n'avions pas procédé au préalable à la révision de nos propres problèmes » affirma Barry Price.

Pourquoi les fournisseurs décidèrent-ils de prendre le risque de devoir accroître leurs ressources pour satisfaire ces idées ? La réponse tient dans le fait que Chrysler rendit bénéfique leurs participations au programme SCORE et montra l'équité de ce programme. « Pour beaucoup, une fois les opérations mises en place, les gains furent importants » selon Price.

Plus important encore, Chrysler proposa de partager les gains générés par les propositions des fournisseurs avec ces derniers. En partie par manque de moyens de contrôle, et en partie pour développer la confiance, Chrysler entreprit de ne pas chicaner dès lors qu'un fournisseur était suspecté de prendre plus que ce qu'il lui revenait. « La toute première fois, nous n'avons pas demandé à renégocier », rappelle Price. « Nous avons seulement fait savoir que nous n'étions pas dupes. Résultat : nous avons reçu toujours plus de propositions, parfois même pour des produits que le fournisseur ne fabriquait pas. » Dans un cas, un fournisseur proposa que Chrysler arrête de faire entrer du magnésium dans un composant, et utilise plutôt une matière plastique, une amélioration qui aurait coûté son travail au fournisseur. Cette suggestion permit des économies de près de 100 000 dollars par an.

Au-delà des objectifs visant à accroître leurs revenus et à développer leurs activités commerciales avec Chrysler, les fournisseurs appréciaient que leurs propositions soient prises en compte. Dans le système traditionnel, les fournisseurs étaient rarement consultés en vue d'amélioration et de changement ; une tâche spécifique leur était assignée, et ils devaient réaliser cette tâche à un prix déterminé. Les attentes de performance étaient explicitement inscrites dans le contrat.

Intégration de SCORE. En 1992, Chrysler fit de SCORE une partie formelle de son système d'évaluation des fournisseurs. Chrysler commença par requérir les propositions d'amélioration des fournisseurs, de maintenir l'attention sur un système de véhicule, et de faire tout effort nécessaire pour améliorer le concept de Chrysler « d'entreprise élargie ».

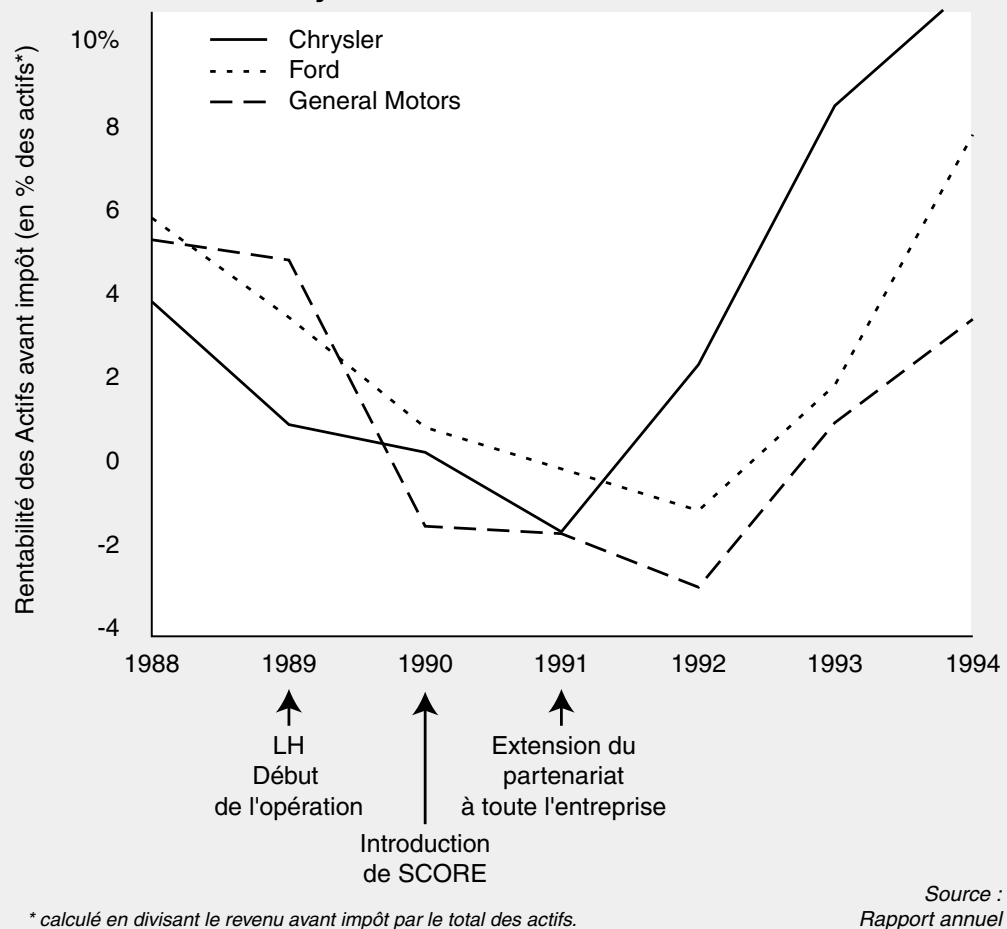
Désormais, Chrysler tenait un relevé détaillé du nombre de propositions émises par un fournisseur, et les gains dégagés par ses propositions ; ces indices furent utilisés de même que les indices de prix, qualité, livraison, technologie – pour évaluer la performance du fournisseur. En 1995, les indices d'évaluation par SCORE d'un fournisseur représentait 15 % des critères globaux d'évaluation, ce qui était bien plus élevé que la part de 8 % en 1994 – une bonne indication de l'importance que Chrysler accordait à l'amélioration continue de la chaîne de valeur.

Depuis Février 1994, Chrysler indiquait aux fournisseurs des objectifs spécifiques d'économies annuelles dégagées des idées SCORE. Bien que Chrysler ne pénalisait pas un fournisseur s'il n'atteignait pas un objectif SCORE, la performance du fournisseur dans le temps pouvait éventuellement déterminer le volume de travail que Chrysler lui attribuait. Les fournisseurs devaient proposer des suggestions qui induiraient une réduction des coûts équivalente à 5 % des ventes du fournisseur à Chrysler. Le fabricant d'automobiles a également élargi le programme, pour requérir l'assistance des fournisseurs dans la réduction du poids du véhicule, des exigences de garantie, et de la complexité (les fournisseurs recevaient un crédit de 20 000 dollars pour tout composant retiré d'un système).

Chrysler enregistra également le nombre de propositions en attente de décision, et le temps total requis pour répondre à une proposition. Bien que ce travail n'était pas situé dans le champ de la haute direction, les managers de Chrysler continuaient à analyser les évaluations faites par les ingénieurs de Chrysler relatives à ces propositions. Les managers aidèrent également les fournisseurs avec les formulaires requis par SCORE et usuellement intercédèrent en faveur du fournisseur. En d'autres termes, les managers tenaient le rôle d'avocats des fournisseurs au sein de l'entreprise. Et pour faciliter plus encore la soumission des propositions, SCORE est maintenant un processus « en direct » : un fournisseur peut soumettre directement une proposition ou vérifier son état à tout moment.

Lorsque Chrysler accepte une idée SCORE, le fournisseur dispose de deux choix : soit il peut réclamer la moitié des gains, soit il peut partager davantage ses gains avec Chrysler dans le but d'améliorer son taux de performance et obtenir potentiellement davantage de travail de la part du fabricant automobile.

Les Profits de Chrysler face à ses concurrents



Pour mieux comprendre comment fonctionne SCORE, prenons en considération l'expérience de Magna International. Magna, en tant que l'un des plus importants fournisseurs de Chrysler, délivrait des systèmes afférents aux sièges, les éléments intérieurs des portes, les tableaux de bord finis, les moteurs et systèmes de transmission, et une large gamme d'autres produits. En 1993, Magna émit une proposition initiale dans le cadre de SCORE, suggérant que Chrysler utilise un « grain » différent sur un moulage extérieur de sa minivan. Le matériau que Magna recommandait était moins cher, et présentait une qualité comparable aux matériaux que Magna utilisait. Magna soumit sa proposition sur les formulaires d'information « fournisseur-acheteur » et la soumit à l'acheteur concerné chez Chrysler. L'acheteur porta cette proposition à la connaissance des ingénieurs et à la soumit à leur assentiment. Le processus dans son ensemble prit deux semaines. Chrysler approuva la proposition, qui dégagait une économie annuelle de 250 000 dollars. Depuis, Magna a émis plus de 213 propositions SCORE additionnelles,

129 ayant été approuvées par Chrysler, ce qui a entraîné une économie globale de 75,5 millions de dollars.

Plutôt que de saisir une part des économies dégagées, Magna a décidé de les laisser entièrement à Chrysler, dans l'espoir d'améliorer l'évaluation de sa performance et d'obtenir davantage de travail. Résultat : depuis 1990, les ventes de Magna à Chrysler ont doublé, passant de 635 millions de dollars à 1,45 milliard de dollars. Qui plus est, une plus grande économie d'échelle signifie que l'activité commerciale avec Chrysler est maintenant davantage bénéficiaire, déclara John Brice, le directeur exécutif de Magna en charge des relations avec Chrysler.

SCORE a été une réussite étonnante. Dans ses 2 premières années, 1990 et 1991, il généra 875 propositions qui dégagèrent une économie annuelle de 170,8 millions de dollars pour Chrysler. En 1994, les fournisseurs soumièrent 3 786 idées, qui permirent une économie annuelle de 504 millions de dollars. A la date de décembre 1995, Chrysler a mis en œuvre

5 300 propositions qui ont dégagé une économie annuelle de 1,7 milliard de dollars pour la seule entreprise.

Communication et coordination

Chrysler a développé la coopération parmi les fournisseurs, et entre les fournisseurs et Chrysler de diverses façons. Pour coordonner plus efficacement la communication avec et parmi les fournisseurs, le fabricant d'automobiles a imité la pratique japonaise d'incorporer des ingénieurs résidents venant des fournisseurs et travaillant côte à côte avec les employés de Chrysler. Le nombre d'ingénieurs résidents dans les installations de Chrysler est passé d'à peu près 30 en 1989 à plus de 300 aujourd'hui. Les cadres exécutifs chez les fournisseurs et chez Chrysler ont déclaré que cette pratique a accru la confiance et amélioré la rapidité et la fiabilité de la communication relatives à des informations importantes. Pour faciliter l'interaction avec les fournisseurs, Chrysler a développé d'autres étapes, telles que la mise en service d'un E-mail commun, et l'établissement d'un Conseil composé des cadres exécutifs de ses 14 fournisseurs les plus importants. De plus, Chrysler a mis en place une rencontre annuelle avec les 150 fournisseurs les plus stratégiques, ainsi que des discussions trimestrielles avec chaque fournisseur portant sur des questions stratégiques et de performance, et pour définir les priorités pour l'année suivante.

Pour leur part, les fournisseurs ont fait la démonstration de leur confiance en Chrysler en augmentant leurs investissements en moyens adaptés – usines, équipements, systèmes, processus, et personnels entièrement occupés à répondre aux besoins de Chrysler. Outre les ingénieurs résidents, la plupart des fournisseurs ont acheté Catia (le système software préféré de Chrysler) qui, avec un coût de 40 000 dollars par ingénieur n'était pas un petit investissement. (Pour les aider à obtenir des rabais sur l'achat de Catia, Chrysler établit une liste d'acheteurs comportant près de 200 fournisseurs.)

Un nombre conséquent de fournisseurs avaient également investi dans l'achat de moyens adaptés au service, afin d'améliorer la capacité à effectuer des livraisons dans et aux délais requis (JAT), et à assurer ce service à une meilleure qualité. Par exemple, Textron construisit une usine afin d'élaborer des éléments de décoration intérieure dans le cadre du programme LH, et plaça ce site à moins de

4 km du Centre Chrysler de Technologie. En partie grâce à des investissements de ce type, la distance moyenne entre les usines d'assemblage Chrysler et les centres des fournisseurs a été considérablement réduite. A l'usine Chrysler située à Belvidere (Illinois), là où est assemblée la Neon, le nombre des points d'expédition des fournisseurs a été réduit de 43 %, et la distance moyenne entre les fournisseurs et l'usine d'assemblage a été réduite de 50 km. Mes études antérieures ont établi que la proximité géographique réduit les coûts des inventaires et facilite la communication. (Voir l'article « Dedicated Assets : Japan's Manufacturing Edge », Harvard Business Review, November-December 1994.)

Engagements à Long-Terme

Pour gagner la confiance des fournisseurs et les encourager à effectuer les investissements requis dans des moyens adaptés aux services, Chrysler établissait avec ses fournisseurs un nombre croissant d'engagements à long-terme. La durée moyenne d'un contrat sur un échantillon de 48 fournisseurs intervenant dans le programme LH était de 4,4 années en 1994. Par comparaison, les contrats avec les fournisseurs étaient en moyenne de 2,1 années en 1989, selon une étude réalisée par Susan Helper (« How Much Has Really Changed between U.S. Automakers and Their Suppliers? » Sloan Management Review, Summer 1991.)

Aujourd'hui, Chrysler s'est engagé verbalement auprès de 90 % des fournisseurs à fournir du travail pour toute la durée de vie du modèle dans lequel ils sont engagés, et au-delà. Bien évidemment, les fournisseurs doivent remplir une condition : ils doivent présenter une performance optimale sur le modèle actuel, et doivent respecter des objectifs de coût sur le suivant. « Le travail est le leur pour toujours, jusqu'à ce qu'ils décident de le perdre », déclara Stallkamp.

Les fournisseurs démontrèrent que les engagements à long terme de Chrysler produisaient les effets escomptés. « J'affirme bien volontiers que nous sommes davantage confiants dans les investissements et les risques pris dans la relation avec Chrysler par rapport à d'autres clients, avec lesquels l'avenir des relations est moins sûr » déclara Ralph Miller, PDG d'APX International.

Des études conduites pour Ford et Chrysler en 1990, 1992 et 1993 par Planning Perspectives, une société d'étude de marché, confirma que

Chrysler avait réalisé de grandes avancées en développant des relations de coopération et de confiance avec ses fournisseurs. En 1990, les fournisseurs classaient Chrysler bien en dessous de Ford et General Motors pour ce qui concerne 5 paramètres clés dont la confiance, la réponse aux idées, et l'efficacité. Dès 1993, les fournisseurs classaient Chrysler bien au dessus de Ford pour trois paramètres et General Motor sur les cinq paramètres.

Le Keiretsu Américain

Le keiretsu américain que Chrysler a élaboré diffère du keiretsu japonais sur deux points principaux. Premièrement, les fabricants japonais tels que Toyota et Nissan possèdent classiquement de 20 à 50 % des actions boursières de leurs fournisseurs les plus importants. Chrysler ne pouvait pas en faire autant. Toyota par exemple dispose seulement de 310 fournisseurs et ceux dont il possède des actions (environ 50) dépendent de Toyota pour les deux-tiers de leurs ventes. Ainsi, leurs destins sont étroitement liés. Par comparaison, Chrysler possède un groupe beaucoup plus large de fournisseurs, mais peu des fournisseurs parmi les plus importants dépendent de Chrysler pour la majorité de leurs ventes. Ensuite, environ 20 % des dirigeants des fournisseurs les plus importants de Toyota et Nissan travaillent explicitement pour le constructeur automobile. Cette proximité autorise un niveau très élevé de compréhension et une culture commune, que Chrysler ne pouvait répliquer.

Cependant, les arrangements de Chrysler ont un avantage. Il est beaucoup plus aisé pour Chrysler que pour Nissan et Toyota, de cesser de travailler avec un fournisseur peu performant. Etant donné que ces deux entreprises ne peuvent quitter la relation aux fournisseurs aussi facilement, ils sont sous la pression constante de devoir fournir des moyens aux fournisseurs afin que ceux-ci s'améliorent. Cette assistance bénéficie aux entreprises rivales – dont Chrysler fait partie – qui achètent également à ces fournisseurs.

Les programmes formels de Chrysler qui évaluent les résultats et octroient des primes pour des suggestions d'amélioration sont probablement plus adéquats dans l'environnement commercial américain que ne le seraient les approches plus informelles des entreprises japonaises. On peut faire valoir

que sans les programmes formels tel que SCORE, les fournisseurs n'auraient pas affecté les mêmes ressources à la production d'idées et suggestions. Comme l'observe Stallkamp, « SCORE est un succès parce qu'il s'agit avant tout d'un programme de communication, et pas seulement d'un programme de réduction des coûts. En apprenant à communiquer, nous avons appris à nous aider mutuellement ». Le niveau requis de communication permettant de rendre productif le partenariat avec un fournisseur n'est pas une donnée allant de soi dans l'environnement commercial américain.

Par ailleurs, la démarche de Chrysler visant à développer le partenariat paraît avoir été un trop grand succès d'un certain point de vue : il devient plus difficile pour l'entreprise de réduire sa palette de fournisseurs, ce qui serait souhaitable pour diminuer les coûts de coordination, améliorer la qualité, réaliser des économies d'échelles plus substantielles, et dernière chose mais non la moindre, renforcer les liens avec les fournisseurs retenus. Le taux de réduction du nombre des fournisseurs a diminué. Chrysler a toujours quatre fois plus de fournisseurs aux Etats-Unis, comparé à Toyota au Japon.

De plus, Chrysler a toujours du retard par rapport à ses concurrents japonais à convertir les niveaux les plus bas de sa chaîne logistique à la nouvelle approche fournisseur. Ses fournisseurs les plus importants commencent tout juste à dupliquer le presourcing, les objectifs de coût, et SCORE dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

Même si Chrysler a encore beaucoup de chemin à faire, les progrès accomplis au cours des sept dernières années n'en sont pas moins remarquables. Sa réussite à construire un keiretsu Américain – ou, comme ses dirigeants préfèrent l'appeler, une « entreprise élargie » – démontre que des décennies de relations conflictuelles peuvent être dépassées. Comme le note Steve Zimmer, Directeur des opérations et de la stratégie logistique : « Nous avons appris qu'il n'est pas nécessaire d'être Japonais pour construire une relation de type "keiretsu" avec les fournisseurs. » Chrysler a démontré qu'un partenariat hautement productif avec les fournisseurs peut non seulement se développer aux Etats-Unis, mais représente le vecteur du développement industriel à venir.

L'auteur souhaite remercier : le Centre Reginald H. Jones pour l'Organisation, la Stratégie et la Politique du Management de la Wharton School, et Michigan Future pour leur aide dans cette recherche. Il souhaite remercier également Thomas Stallkamp et beaucoup d'autres chez Chrysler qui l'ont généreusement assisté.