

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DE CRISE: CAS DE TOYOTA

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE L'AMBAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

OMAR HAFYANE

DECEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [a] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de recherche, M. Prosper Bernard, Professeur au département de Management et Technologie à l'Université du Québec à Montréal, pour sa grande patience, sa compréhension, ses conseils judicieux, ainsi que l'excellence de son encadrement. C'est une véritable chance de travailler aux côtés d'une personne aussi généreuse et bienveillante.

Je tiens à remercier aussi M. Michel Plaisant, Professeur au même département, qui a été là tout au long de la réalisation de ce travail, avec un intérêt particulier et un souci d'amélioration continue. Sa contribution et ses précieux conseils m'ont permis d'élever considérablement la qualité de mon mémoire.

Je désire aussi remercier tous les professeurs du programme de Maîtrise en administration des affaires, pour le savoir qu'ils m'ont transmis.

J'aimerais également présenter ma gratitude à Yanick Jomphe, consultante auprès de concessionnaires automobiles, ainsi qu'aux responsables de Toyota au Québec pour leur collaboration et leur accueil.

J'ai aussi une pensée envers mes chers amis, pour leurs encouragements et leur soutien constant au cours des différentes phases de la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude à ma famille sans laquelle ma présence à l'université n'aurait été possible. Leurs encouragements ont toujours été un important levier de motivation et le sera toujours.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABREVIATIONS	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE	1
1. Qu'est-ce que la gestion de crise ?	1
1.1. Particularités de la gestion de crise	1
1.2. Définition d'une crise	4
1.3. Anatomie d'une crise	5
1.4. Rôle du leadership	7
2. La communication de crise	8
2.1. Particularités de la communication de crise	8
2.2. Organisation de la communication de crise	11
2.3. Les stratégies de la communication de crise	13
3. Dynamique du marché automobile US (Avant les rappels)	14
3.1. Dynamique du marché	14
3.2. Les constructeurs étrangers	17

4. Toyota (contexte d'avant crise).....	20
4.1. The Toyota way 2001.....	20
4.2. Le standard Toyota.....	21
5. La crise de rappels de Toyota.....	27
5.1. Chronologie des évènements.....	27
5.2. Causes de la crise	31
5.3. Gestion de la crise par Toyota.....	36
6. Impacts de la crise	43
6.1. Au niveau financier	43
6.2. Au niveau de l'image de marque.....	45
 CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE	48
1. Choix de la méthode	47
2. Description de la méthode	48
2.1. La population	48
2.2. Le questionnaire	49
2.3. Administration du questionnaire et collecte de données.....	49
 CHAPITRE III	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	50
1. Résultats bruts de l'enquête.....	50
2. Filtrage des données	53
3. Analyse et interprétation des résultats.....	53

CONCLUSION62

RÉFÉRENCES63

Annexe 1 (Questionnaire).....69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Parts de marché US en termes de valeur ajoutée (2010)	14
1.2 Déclin de la production automobile U.S (2008 vs 2009)	16
1.3 Vente automobile par constructeur (1988 vs 2008) Marché U.S	18
1.4 Présence mondiale (Toyota vs GM)	34

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les quatre phases constituant le cycle d'une crise	6
1.2 Les cycles d'une crise et la couverture médiatique	10
1.3 Parts de marché automobile U.S. (Locaux vs Étrangers)	17
1.4 Évolution du réseau de fournisseurs de Toyota.....	24
1.5 Les parts de marché automobile U.S. en 2003	25
1.6 Les parts de marché automobile U.S. en 2006	33
1.7 Évolution des parts de marché U.S. (2010-2011).....	45
3.1 Toyota a bien géré la crise (dans l'ensemble)	54
3.2 Toyota a bien géré la crise sur le plan opérationnel	55
3.3 Toyota a bien géré la crise sur le plan de la communication.....	56
3.4 Aujourd'hui, le comportement des clients reste affecté par la crise de 2010	58
3.5 Niveau d'importance qu'accordent les clients Toyota aux éléments suivants	59
3.6 Deux ans après la crise, les clients Toyota perçoivent la compagnie et ses produits de la même façon qu'avant la crise	61

LISTE DES ABREVIATIONS

CAR	Center for Automotive Research
CCC21	Cost Competitiveness in the 21st Century
GM	General Motors
NHTSA	National Highway Traffic Safety Administration
OESA	Original Equipment Suppliers Association
TPS	Toyota Production System
VUS	Véhicule Utilitaire Sport

RÉSUMÉ

Toyota, géant mondial de l'industrie automobile, qui a su durant plusieurs décennies maintenir sa supériorité, la qualité de ses produits et la fidélité de ses clients, s'est enlisé en 2010 dans une crise considérée comme la plus grande jamais vécue dans l'industrie.

L'objectif principal de ce travail est de comprendre ce qu'est la gestion de crise, les règles à suivre et les erreurs à ne pas commettre, tant sur le plan opérationnel que sur le plan communicationnel. Le cas de Toyota est très représentatif car il démontre l'abondance des risques encourus en temps de crise, et l'ampleur des conséquences d'une gestion inappropriée de cette dernière. Il nous permettra d'estimer la gestion de crise à sa vraie valeur.

Nous abordons le sujet par une illustration des règles auxquelles obéissent la gestion et la communication en temps de crise, suivie d'une présentation de la dynamique du marché automobile nord-américain durant la dernière décennie, ainsi que l'évolution du constructeur nippon dans ce dernier. Des informations recueillies grâce à un survol et une évaluation critique de certains ouvrages et autres sources pertinentes liées à notre sujet. Ces renseignements nous permettent d'avoir une vue plus éclairée sur l'environnement dans lequel la crise est survenue.

En second lieu, toujours en se basant sur des recherches antérieures, nous essayons de retracer les éléments déclencheurs et les événements majeurs qui ont façonné la crise, afin de déceler ses véritables raisons, ainsi que la manière dont elle a été gérée. Cela nous permettra de reconnaître, tant les lacunes que les points forts de l'approche adoptée par Toyota pour faire face à la situation.

Enfin, nous tenterons d'évaluer l'impact de la crise sur le comportement d'achat des consommateurs québécois (de nos jours). Pour y parvenir, une enquête a été réalisée auprès de plusieurs concessions Toyota du Québec.

Mots clés : Industrie automobile, Risques, Crise, Gestion de crise, Plan opérationnel, Plan communicationnel, Dynamique du marché automobile, Cas Toyota, Éléments déclencheurs, Impact, Conséquences.

INTRODUCTION

Les constructeurs automobiles à travers le monde sont exposés à des crises liées aux rappels de véhicules, aux conflits de travaux, à la pression concurrentielle et plusieurs autres raisons... .

En 2010, alors numéro 1 mondial de l'industrie, Toyota a vécu les pires moments de son existence. Une défaillance mécanique, nécessitant habituellement une simple procédure de rappel, a conduit ce dernier vers une crise sans précédent, engendrant des pertes financières spectaculaires et altérant considérablement l'image de la compagnie à travers le monde.

Comment cela s'est-t-il produit ? À qui incombe la responsabilité ? Y avait-t-il un moyen d'éviter le désastre ?.....

La compagnie, dont le code de conduite « The Toyota Way » met l'emphase sur la détection et la résolution immédiate des problèmes, n'a pas été en mesure de respecter les règles les plus élémentaires de la gestion et de la communication de crise, perdant ainsi la chance de remédier au problème avec nettement moins de dégâts.

Le leadership tant glorifié du constructeur nippon a été mis en échec, et les conséquences, autant financières que morales, étaient désastreuses. Des rapports et des sondages réalisés quelques temps après la crise reflètent une baisse considérable dans le niveau de fidélité des clients. La crise a surtout affecté l'image de Toyota en tant que « constructeur responsable ».

Pourtant, c'est bien ce même leadership qui a permis à la compagnie de devenir, quelques mois plus tôt, le numéro 1 mondial de l'automobile. Selon les auteurs, une croissance forte et rapide, bien que souhaitée par tous les gestionnaires, peut avoir des effets négatifs sur le bon fonctionnement d'une firme. Dans le cas de Toyota, la

croissance aurait été trop forte, au point d'écarter le géant mondial de ses principes fondamentaux, sources de sa réussite.

Deux ans plus tard, malgré des efforts considérables de la firme pour récupérer le terrain perdu, les effets de la crise, bien que nettement moins inquiétants, se font toujours sentir.

Des recherches antérieures démontrent que les dirigeants qui réussissent le mieux à gérer les situations de crise se soumettent à des règles primordiales. Ils accordent une attention particulière à l'environnement interne et externe. Ils agissent de façon proactive, prévoient des scénarios et sont en mesure de planifier les démarches appropriées.

Ces dirigeants accompagnent ces actions d'une communication toute-autre que leur communication traditionnelle. Une communication qui obéie elle aussi à des règles particulière telles que : la vitesse, la transparence, la sensibilité à la gravité de la situation, et autres.... . Une bonne communication de crise peut inverser la situation, et transformer une crise, considérée comme une lourde menace, en une opportunité de développement.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

1. Qu'est-ce que la gestion de crise ?

1.1. Particularités de la gestion de crise

Le manque ou l'absence de planification appropriée, ou de prévisions de scénarios suite à un événement ou une situation indésirable inattendu, contraint des entreprises (ou des organisations) à adopter un comportement « réactif » plutôt que « proactif » face à leurs problèmes. L'absence d'un ordre de priorités préétabli empêche certains chefs d'entreprises de reconnaître les situations qui doivent attirer une attention immédiate (des événements ou problèmes révélateurs d'une crise imminente), ce qui peut compromettre le bon fonctionnement, voire la viabilité de leurs entreprises.

La gestion de crise dans une entreprise est un comportement « proactif » qui comprend une approche systématique permettant d'aborder des situations de crises réelles de façon à permettre à l'entreprise de continuer de fonctionner aussi normalement que possible. Il s'agit d'un système d'alerte ou de détection précoce d'éventuelles situations problématiques qui implique la prévision, l'identification, l'analyse ainsi que l'action, avec des procédures adéquates permettant autant de prévenir que de faire face à une crise.

La gestion des crises n'est pas du ressort d'une unité opérationnelle distincte au sein d'une organisation, c'est généralement une combinaison d'actions provenant de plusieurs unités réunies, et qui implique une communication entre tous les dirigeants (Goleman, 2002), ce qui permet la continuité des opérations de l'entreprise pendant que la situation particulière est en cours de résolution.

Le véritable défi pour les dirigeants d'entreprises n'est pas seulement de reconnaître une crise, mais surtout de la reconnaître « à temps », avec une vraie volonté de la résoudre. Ils doivent reconnaître les signes avertisseurs annonciateurs d'une crise, connaître les analyses à effectuer, dont les résultats permettent de donner l'alerte sur des changements imminents, ou éventuellement sur une crise imminente. Le leadership d'entreprise doit pouvoir reconnaître la phase de pré-crise afin d'intervenir de façon proactive. Ce processus peut aller au-delà de l'organisation elle-même et permettre de déterminer l'interaction entre les différents facteurs internes et externes, dans les différents domaines d'activité concernés (Heller et Darling, 2011)

1.2. Définition d'une crise

Selon Libaert (2005), la définition exacte d'une crise serait « la phase ultime de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise ». Une crise peut engendrer une rupture de l'image qu'une collectivité a sur une organisation, ce qui contraint cette dernière à se mettre en état d'urgence.

Selon V. Heller et J.R. Darling, la définition d'une crise dépend d'un certain nombre de variables : La nature de l'événement ; l'importance du problème pour toutes les parties prenantes ; l'impact sur les autres organisations et industries ; le nombre d'individus à l'interne et/ou à l'externe qui doivent être aidés ou informés et à quelle vitesse ; à quel point ces individus sont-ils accessibles ; à quel niveau doit-on interagir avec les médias ; sur quoi les médias vont mettre l'accent ; combien de personnes ont besoin de soins d'urgence ; à quel point l'organisation doit-elle exercer un contrôle et démontrer qu'elle est capable de répondre à la situation ; et à quelle vitesse doit-elle répondre.

Dans la gestion de crise, même si certaines organisations préfèrent remplacer le mot « Crise » par le mot « Problématique » ou même dans certains cas par le mot « Opportunité » (pour les plus optimistes), cela reste un détail. Ce qui importe, c'est le

processus utilisé systématiquement et en permanence pour surveiller l'environnement et les activités à tous les niveaux de l'entreprise, et les plans d'actions pour une gestion convenable d'une éventuelle crise.

Une crise peut représenter «un point tournant pour une organisation : soit pour le meilleur, soit pour le pire », un moment « décisif » ou « crucial ». Elle peut aussi être définie comme « une situation qui a atteint un stade critique". C'est par conséquent, une période instable durant laquelle un changement décisif est imminent (Heller et Darling, 2011)

Le changement en question peut être hautement indésirable, comme il peut être hautement souhaitable, dépendamment de la façon dont la crise est gérée. Autrement dit, une crise n'est pas nécessairement un événement négatif pour l'organisation, « c'est tout simplement une période caractérisée par un certain degré de risque et d'incertitude » (Fink, 1986). Une bonne gestion de la crise doit permettre une réduction maximale des risques pour mieux contrôler le destin de l'organisation. Max Frisch décrit la crise comme « Une sensation stimulante. Il faut simplement lui enlever le goût de la catastrophe. »

1.3. Anatomie d'une crise

La durée et les impacts d'une crise sont très variables. Toutefois, plusieurs auteurs d'accordent sur quatre phases distinctes constituant le cycle d'une crise (Libaert, 2005) :

- La phase préliminaire (pré-crise)

Les dirigeants doivent détecter les premiers signaux révélateurs d'une éventuelle crise.

- La phase aiguë de la crise

Succession intense d'évènements accompagnée souvent d'un fort intérêt de la part des médias.

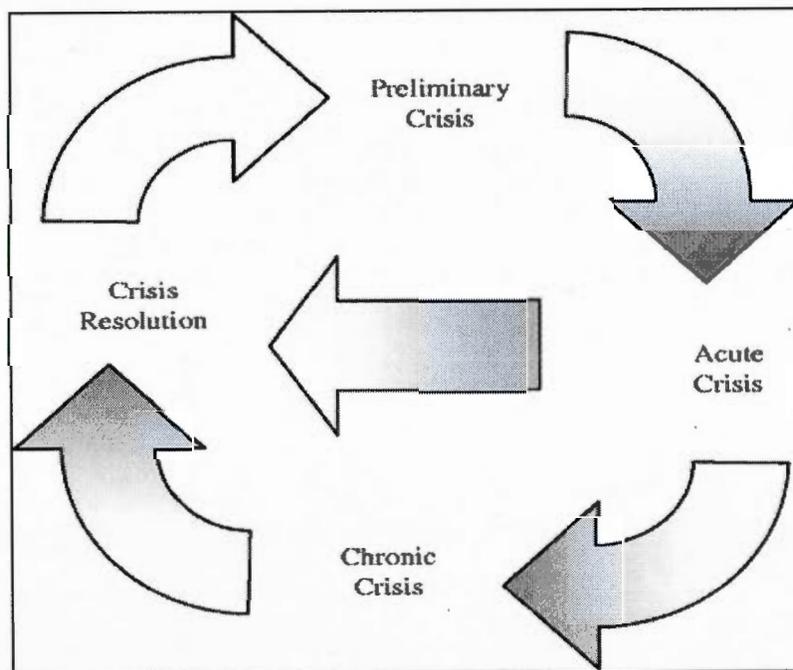
- La phase chronique de la crise

La crise est à son sommet mais l'attention médiatique commence à baisser.

- La phase de résolution de la crise

Retour progressif à une situation normale avec très peu d'intérêt de la part des médias

Figure 1.1 : Les quatre phases constituant le cycle d'une crise



Source : Journal of Business Strategy, Mai 2011.

1.4. Rôle du leadership

Une gestion de crise efficace nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'un véritable leadership stratégique. La distinction entre « direction » et « leadership » est cruciale quand il s'agit de gestion de crise, particulièrement dans le cas des crises transcendant les frontières géographiques et culturelles.

Aujourd'hui, pour réussir à gérer des crises intenses, à caractère mondial, les dirigeants d'entreprise doivent développer et entretenir de nouvelles compétences et habiletés à tous les niveaux de l'organisation.

2. La communication de crise

2.1. Particularités de la communication de crise

La crise, évènement inattendu dans la majorité des cas, est constituée d'une succession de disfonctionnements perturbant le cours normal des activités de l'entreprise, et dont l'ampleur ainsi que l'intérêt des médias augmentent rapidement.

En temps de crise, on désire avoir des réponses claires et précises sur une situation dont les informations sont floues et imprécises même pour l'entreprise elle-même, ce qui rend la communication plus délicate, et le choix de la façon de communiquer plus difficile.

Se préparer à une communication de crise est primordial, car cela permet à l'entreprise de réduire l'effet surprise de cette dernière. Les responsables de la communication doivent pouvoir reconnaître les risques de crise les entourant (à l'interne comme à l'externe) et être prêts à toutes les éventualités grâce à des simulations et des plans de communication préétablis. Ils doivent aussi maintenir une bonne image de leur entreprise auprès de toutes les parties prenantes (médias, public, partenaires économiques, autorités locales,...), ce qui peut considérablement aider à sortir d'une crise avec de moindres conséquences.

Il faut tout de même garder en tête qu'une crise se règle rarement suivant un scénario prédéfini. Les plans et les stratégies de communication préalablement établis doivent rester flexibles (Libaert, 2005)

En temps de crise, il est recommandé de créer une cellule de crise au sein de l'organisation touchée, composée du directeur de la communication, d'experts sur le sujet, ainsi qu'un haut responsable capable de trancher dans les débats. La cellule en

question s'occupe de la préparation des messages à transmettre et désigne un porte-parole pour la représenter face aux médias.

2.1.1. Les médias

Les médias sont l'une des parties prenantes les plus importantes lors d'une crise « Ce sont eux qui informent le public sur ce qui se passe ». Les journalistes sont toujours en quête de nouvelles informations et de scoop.

Il existe souvent un climat de méfiance entre les médias et les communicateurs de l'entreprise. L'entreprise accuse habituellement les médias de vouloir aggraver la situation. De leur part, les journalistes accusent l'entreprise de vouloir cacher la vérité. De plus, plus les médias traitent de la crise, plus longtemps elle dure. De ce fait, l'organisation se doit de garder de bonnes relations avec ces derniers en transmettant des messages clairs et des informations justes.

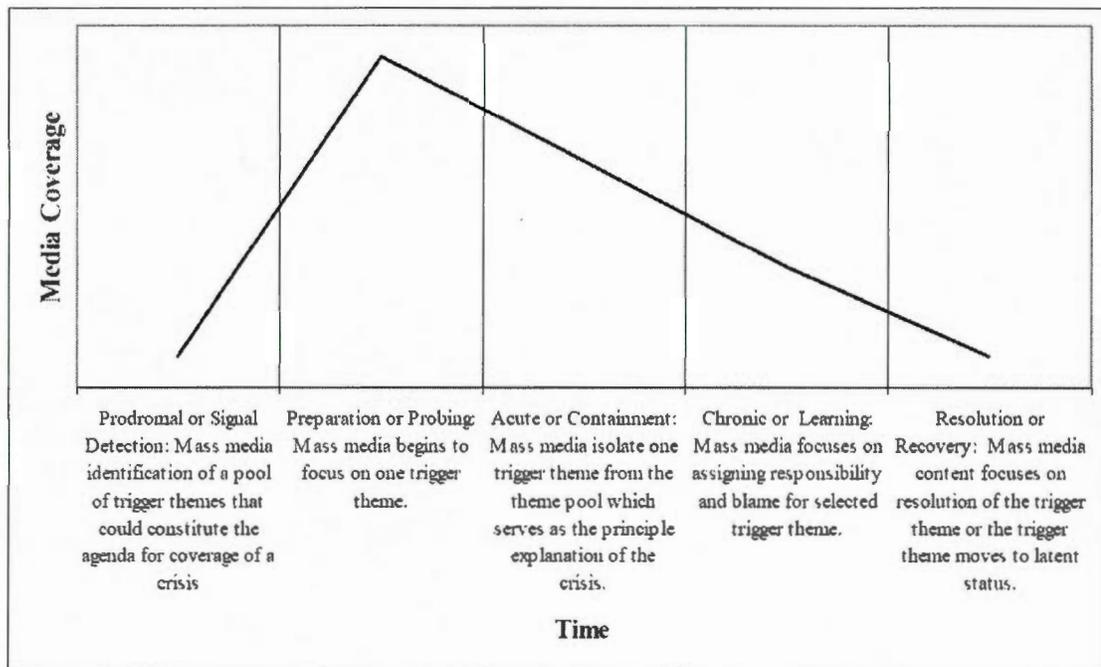
Face aux médias, les dirigeants de l'entreprise doivent bien choisir leurs mots et leur manière de communiquer. Ils doivent aussi trouver la façon de les transformer (Les médias) en un moyen de sortie de crise. Dans le cas contraire, en refusant de collaborer, l'entreprise les pousse à chercher des renseignements ailleurs, ce qui lui fait perdre le contrôle de l'information, et ouvre la porte aux rumeurs et aux spéculations.

- Internet

Aujourd'hui, la montée d'internet a, non seulement apporté une plus grande vitesse d'échange d'informations, mais aussi une propagation plus facile et plus rapide des rumeurs et des informations falsifiées, surtout de sources anonymes. Ce phénomène peut engendrer à lui seul une crise, surtout avec le piratage et les intrusions sur les sites officiels des compagnies. Dans cet environnement, les crises peuvent avoir plus d'ampleur et se développer beaucoup plus vite.

En revanche, ce même outil, qui est Internet, peut offrir des avantages considérables à l'entreprise à condition de savoir l'utiliser. Les réseaux sociaux et les sites Internet sont des canaux qui permettent à l'entreprise de réagir plus rapidement et informer le public en temps réel au sujet d'une crise. Pour mieux performer dans cet environnement, les dirigeants doivent apprendre à bien manipuler ces différents outils. Ils doivent aussi agir vite et démentir toute sorte de fausse rumeur circulant sur Internet.

Figure 1.2 : Les cycles d'une crise et la couverture médiatique



Source : Howell et Miller 2006

2.1.2. Le public

Le public est l'élément de survie numéro 1 pour une entreprise, raison pour laquelle elle doit lui apporter une attention particulière et savoir le rassurer en tout temps, non seulement en situation de crise, mais aussi en période de stabilité. L'entreprise, dans

sa communication face au public, doit être « persuasive » afin de convaincre les consommateurs à lui faire confiance.

2.1.3. Les employés

Les employés doivent aussi être constamment rassurés par leurs employeurs. Des travailleurs confiants et motivés peuvent avoir une influence très positive dans la gestion d'une crise. Leur confiance et leur sentiment d'appartenance vont aider leurs entreprises à surmonter les crises.

Dans les cas contraire, ils peuvent être eux-mêmes la source de certaines crises (une crise interne liée à des conflits avec les syndicats peut ternir considérablement l'image d'une organisation).

2.2. Organisation de la communication de crise

Pour être bien préparée à une crise et limiter ses dommages, l'entreprise a avantage à l'anticiper continuellement. Cette anticipation (ou préparation) se fait sur deux niveaux : matériel et communicationnel (Libaert, 2005) :

2.2.1. Matériel

Un recensement de toutes les crises éventuelles doit être effectué (connaître les risques, les conséquences possibles, les probabilités de déclenchement de la crise, etc...)

La création d'une cellule de crise constituée d'un groupe d'experts et de responsables des communications, qui doit s'assurer de bien maîtriser le sujet.

Cinq principes de base à respecter pour le bon fonctionnement de la cellule de crise et l'optimisation de son rendement:

- La légèreté : Pas plus qu'une quinzaine de membres;
- Le poil à gratter : Ne pas tenir compte des affinités des membres mais de leur capacité à prendre des décisions éclairées et réfléchies lors de la fondation du groupe;
- Le naïf : Aptitude à poser un regard critique sur les décisions et y réagir en tout temps;
- L'expérience : Faire l'expérimentation des plans préparés, mettre l'entreprise en état de déstabilisation pour en faire une évaluation;
- Le retour d'expérience : Faire le bilan de l'expérience, savoir cibler les erreurs commises pour ne pas les répéter.

2.2.2. Communicationnel

Élaborer un plan de communication qui consiste en une description claire des objectifs, du message, de la cible et des moyens employés par l'entreprise.

Préparer les messages (le plus important est l'efficacité de transmission de ceux-ci). Il existe des formations telles que « le media training », qui aide les responsables de communication à bien s'exprimer face aux médias, de façon claire et précise sans tomber dans l'hésitation et la justification.

2.3. Les stratégies de la communication de crise

Selon Libaert, en temps de crise, l'entreprise doit impérativement définir une stratégie de communication pour mieux gérer la situation. Cette dernière consiste à choisir le message (général) de l'organisation face à la crise.

Avant de procéder au choix de ce message, il existe quelques préalables :

- Définir si la problématique est surmontable ou catastrophique
- S'assurer que le dossier monté par la cellule de crise est complet
- Bien connaître les risques encourus par l'entreprise
- Positionner l'entreprise par rapport à sa responsabilité vis-à-vis de la crise et choisir les informations à transmettre aux médias

L'organisation choisie par la suite parmi les stratégies de communication suivantes :

- Reconnaissance : L'organisation accepte et admet sa responsabilité. Elle doit montrer l'importance accordée à la résolution du problème avant tout
- Projet latéral : Consiste à modifier le point de vue des autres par rapport à la problématique en utilisant diverses méthodes, comme par exemple en tentant de se faire passer pour victime dans la situation, ou en soulignant que l'entreprise a réussi à éviter le pire
- Refus : Implique de n'admettre aucune responsabilité

3. Dynamique du marché automobile US (Avant les rappels)

3.1. Dynamique du marché

Malgré le très grand nombre d'entreprises en concurrence internationale dans l'industrie automobile mondiale, le marché Nord-Américain a toujours été, de sa part, défini comme de nature oligopolistique. Un nombre restreint de constructeurs se partage les plus grosses parts du marché. Cette réalité est très frappante en regardant les chiffres de 2007 où 71,3% des parts de marché (en terme de valeur ajoutée) étaient détenus par les quatre plus gros joueurs. (Voir Tableau 1)

En 2010, sur les dix premiers constructeurs dans l'industrie automobile américaine, quatre sont japonais, un est coréen, trois sont américains, et deux sont allemands.

Tableau 1.1 : Parts de marché US en terme de valeur ajoutée (2010)

NAICS code	Motor vehicle and truck manufacturing	Number of firms	Value added (US\$1,000)	Value added (%)
336111	Automobile manufacturing	174	21,378,103	100.00
	Four largest companies			71.30
	Eight largest companies			90.20
	20 largest companies			99.00
	50 largest companies			99.80

Source: US Bureau of the Census, 2007 Economic Census

Source : Management Research Review 10, 2011

La récession économique qu'a connue le monde à la fin de l'année 2008 et l'effondrement des marchés de crédit ont eu un impact majeur sur l'industrie de l'automobile. Le marché Nord-Américain, où le financement est une carte maitresse à l'achat et la vente de véhicules, a été particulièrement plus sensible à cette crise qui est venue couronner un ralentissement déjà remarqué bien plus tôt.

Les constructeurs automobiles connaissaient une baisse sensible de leurs ventes avant même la chute des marchés de crédit. Cette baisse serait due notamment à l'instabilité du marché de l'emploi, ainsi qu'à l'augmentation du prix du carburant (les américains parcouraient moins de kilomètres). Les VUS (produits phares des trois constructeurs américains GM, Ford et Chrysler) étaient de moins en moins attrayants en raison de leur consommation de carburant relativement élevée.

Les ventes automobiles au États-Unis au dernier trimestre 2008 étaient 30% inférieures à celles du dernier trimestre 2007. 13,2 Millions de voitures et de camions ont été vendus en 2008, comparé à 16,1 Millions en 2007¹. Les constructeurs locaux étaient les plus touchés par cette régression avec une chute de 30,3% pour Chrysler, 22,7% pour GM et 20,3% pour Ford.²

Les chiffres de 2009 étaient encore plus spectaculaires. La baisse des ventes de plus en plus accrue a entraîné systématiquement une baisse de production aussi importante. La production américaine globale de véhicules a chuté de 34% comparée à 2008. GM et Chrysler affichaient respectivement 48% et 57% de baisse. Le constructeur nippon (Toyota), bien que moins affecté que ses deux rivaux locaux, a tout de même connu une baisse de 28%.³ Dans cette dynamique, le joueur le plus à l'abri de la catastrophe a été Ford avec une régression nettement inférieure à ses concurrents.

En cette année 2009, la production automobile américaine était au plus bas depuis 50 ans, avec un total de 5,8 Millions de véhicules produits. Il est important de noter que les petites camionnettes et les VUS (produits vitaux pour le trio de Detroit⁴) constituent 82% de cette production.⁵ Cela démontre l'intérêt particulier du

¹ Congressional Research Service, Mars 2010, P. 43

² Congressional Research Service, Mars 2010, P. 2

³ Congressional Research Service, Mars 2010, P. 4

⁴ Ford, Chrysler, GM.

⁵ Congressional Research Service, Mars 2010, P. 5

consommateur américain pour ce genre de véhicules même en temps de crise. Cette réalité a poussé les constructeurs étrangers tels que Toyota et Honda (moins établis dans ce créneau) à investir plus de moyens afin d'agrandir leurs parts dans ce marché.

Hormis les taux de production et de vente, même les caractéristiques propres et la conception des véhicules ont été lourdement affectées par la crise. Le nouveau contexte économique combiné à une prise de conscience de plus en plus importante de l'aspect environnemental (réchauffement planétaire et autres ...), ont redessiné l'industrie. Désormais, les constructeurs ont compris que leur compétitivité, et leur chance de survie, dépendaient de leur évolution sur le plan éco énergétique.

Tableau 1.2 : Déclin de la production automobile U.S (2008 vs 2009)

Company	U.S. Production 2009	U.S. Production 2008	Percent Change
Chrysler	483	1,122	-57
Ford	1,321	1,510	-13
General Motors	1,186	2,286	-48
BMW	122	171	-29
Honda	721	987	-27
Hyundai-Kia	199	237	-16
Mercedes-Benz	102	153	-33
Nissan	374	544	-31
Toyota	542	755	-28
Other	704	973	-28
Total U.S. Production	5,754	8,738	-34

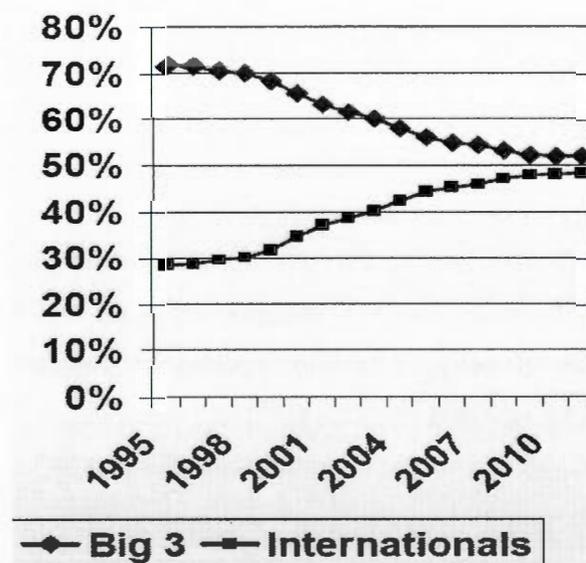
Source : Congressional Research Service, Mars 2010

3.2. Les constructeurs étrangers

La production automobile sur le marché américain s'est radicalement transformée avec l'avènement dans les années 90 des constructeurs européens et asiatiques (surtout Japonais).

Jusque-là, hormis l'usine Volkswagen implantée en 1978 (une expérience qui a duré quelques années, dont les résultats n'étaient pas très prometteurs) GM, Ford et Chrysler dominaient le marché. Dans les années 60, ces derniers produisaient 90% des véhicules vendus aux États-Unis. En 1970, le Trio produisait encore 87% des véhicules vendus.⁶ Ce taux a baissé pour atteindre 74% en 1988 en raison de l'augmentation des importations de véhicules.⁷ Cette tendance s'est nettement fait ressentir à partir de 1995 (Voir figure 2)

Figure 1.3 : Parts de marché automobile U.S. (Locaux vs Étrangers)



Source : OESA 2006

⁶ Management Research Review Oct 2011

⁷ Congressional Research Service, Mars 2010

L'implantation d'usines d'assemblage par des constructeurs Européens et asiatiques a fait baisser la part du trio de Détroit pour atteindre 48% en 2008. La part de marché des véhicules asiatiques (fabrication locale et importation) est passée de 21% en 1988 à près de 45% en 2008. (Voir Tableau 3)

Les fabricants asiatiques ont vendu 1,3 millions de plus de véhicules légers aux États-Unis que GM, Chrysler et Ford réunis en cette année. Ils ont commencé à menacer le trio de Detroit même dans son segment le plus fort (Pick-up et SUV). Leurs parts de marché dans ce segment (constructeurs asiatiques réunis) est passée de 13% en 1988 à près de 35% en 2008.⁸ Les producteurs européens tels que BMW et Mercedes ont, eux aussi, évolué selon cette même dynamique.

Tableau 1.3 : Vente automobile par constructeur (1988 vs 2008) Marché U.S

Company	1988				2008			
	Cars	Light Trucks	Total	%	Cars	Light Trucks	Total	%
GM	3,823	1,690	5,513	35.6	1,257	1,699	2,956	22.4
Ford	2,274	1,462	3,736	24.2	716	1,225	1,941	14.7
Chrysler	1,192	1,017	2,209	14.3	406	1,042	1,448	11.0
Detroit 3	7,289	4,169	11,458	74.1	2,379	3,966	6,345	48.1
Toyota	656	279	935	6.0	1,357	861	2,218	16.8
Honda	768	—	768	5.0	878	551	1,429	10.8
Nissan	473	169	641	4.1	594	358	952	7.2
Hyundai/Kia	264	—	264	1.7	446	229	675	5.1
Mazda	219	99	318	2.1	177	87	264	2.0
Mitsubishi	64	50	114	0.7	75	22	97	0.7
Subaru	156	.01	156	1.0	116	72	188	1.4
Suzuki	1	57	58	0.4	50	35	85	0.7
Asian-owned mfrs.	2,601	654	3,254	21.0	3,693	2,215	5,908	44.7
VW	148	5	153	1.0	279	32	311	2.4
Daimler	a	a	a		183	67	250	1.9
BMW	a	a	a		249	54	303	2.3
German-owned mfrs.	148	5	153	1.0	711	153	864	6.6
Other	505	94	599	3.9	30	48	78	0.6
Total	10,543	4,922	15,465	100	6,813	6,382	13,195	100

Source : Congressional Research Service, Mars 2010

⁸ Congressional Research Service, Mars 2010, P. 41

Le constructeur Nippon (Toyota) a dominé incontestablement le marché durant les trois dernières décennies (en termes de croissance). Il est passé de 6,3% de parts de marché dans les années 80, à 7,9% dans les années 90, pour arriver à 13,38% en cette dernière décennie (2000-2010), ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 2,5% sur une période de 30 ans.⁹

Deux évènements majeurs ont marqué les deux années précédant la crise de Toyota:

- En 2008 Toyota a surpassé GM pour devenir le plus grand producteur automobile au monde, un titre détenu par GM depuis 77 ans.
- Un an plus tard, en 2009, le marché chinois surpasse le marché US et devient le plus grand marché automobile au monde.

⁹ Management Research Review Oct 2011, P. 3

4. Toyota (contexte d'avant crise)

4.1. The Toyota way 2001

Toyota a adopté en 2001 un code de conduite connu sous le nom de « The Toyota Way 2001 », conçu comme un guide pour tous les employés (Liker 2004). Il comporte 14 principes :

- Fonder les décisions de gestion sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme.
- Créer des processus de travail capables de faire remonter les problèmes à la surface.
- Adopter une stratégie de distribution « Pull »¹⁰ afin d'éviter la surproduction.
- Mettre à niveau la charge de travail de tous les processus de fabrication.
- Construire une culture qui priorise la résolution des problèmes pour atteindre la qualité escomptée dans les plus brefs délais.
- Reconnaître les normes comme fondement de l'amélioration continue et rendre les employés plus autonomes.
- Utiliser le contrôle visuel afin que les problèmes soient mieux identifiés.
- Utiliser uniquement des technologies fiables et testées pour le bien-être des personnes et le bon déroulement des processus de production.
- Développer des leaders comprenant parfaitement le travail et la philosophie de l'entreprise, et capables de les enseigner aux autres.

¹⁰ Stratégie Pull : stratégie marketing qui consiste à attirer le client vers le produit, contrairement à une stratégie Push où on pousse le produit vers le client.

- Avoir des personnes et des équipes exceptionnelles qui suivent la philosophie de l'entreprise.
- Respecter l'étendu réseau de partenaires et de fournisseurs en les stimulant et en les aidant à s'améliorer.
- Se déplacer pour superviser et vérifier personnellement le bon déroulement des processus de travail et bien comprendre les situations.
- Prendre des décisions lentement, par consensus, en considérant parfaitement toutes les options, puis les mettre en œuvre rapidement.
- Être une organisation qui progresse continuellement à travers une réflexion implacable et une amélioration continue.

4.2. Le standard Toyota

Les constructeurs automobiles américains ont toujours cherché à atteindre le niveau de Toyota sur le plan opérationnel et stratégique. Il y a au moins deux dimensions importantes du modèle d'affaires de Toyota aux États-Unis que les concurrents ont longtemps voulu imiter : le Toyota Production System, et la gestion des charges sociales.

4.2.1. The Toyota Production System (TPS)

Le TPS est depuis une décennie la norme que la plupart des constructeurs automobiles s'efforcent d'imiter. Il rassemble : « lean manufacturing », amélioration continue, et une livraison de produits « just-in-time », avec un haut niveau de participation des salariés, ce qui fait la solidité de l'entreprise et de ses produits. Le TPS n'est pas seulement la façon dont les véhicules Toyota sont construits, "it's what makes Toyota cars and the company itself so sound. TPS isn't just the way Toyota

cars are built; it's the foundation that the company is built upon. TPS is the reason that Toyota can bring out cars and trucks that fit together and run perfectly." (Canis et Yacobucci, 2010)

Alors que le TPS peut sembler être un ensemble simple de pratiques opérationnelles et de gestion, d'autres constructeurs automobiles ont eu des difficultés à le mettre en œuvre.

Dans le livre *The Machine that Changed the World* (Womack et al, 1991), les auteurs nous parlent de trois types de systèmes de production : artisanal, de masse, et maigre (Lean Manufacturing). Le passage de la production artisanale à la production de masse est illustré par la ligne de montage de Ford en 1913.

Pendant que l'industrie automobile américaine « stagnait » sur des stratégies de production de masse, Toyota a mené la révolution au milieu du siècle dernier avec son nouveau système de production TPS et son passage à la *Lean Manufacturing*.

Le TPS a introduit entre autres : des flux de production plus réguliers, un faible niveau des stocks, une réduction de la variabilité à chaque étape de production, des substitutions de produits plus rapides, des systèmes de contrôle plus clairs, un pouvoir et une autonomie plus élevée aux employés ainsi qu'une nouvelle gestion stratégique des relations avec les fournisseurs (Andrews et al, 2011)

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management), a été un facteur clé de succès important chez Toyota. Ce dernier est l'un des fabricants d'automobiles les moins intégrés verticalement. Sa production s'appuie fortement sur des fournisseurs autonomes ou semi-autonomes.

Tout en partageant beaucoup de ses propriétés intellectuelles avec ses fournisseurs, Toyota veille tout de même à préserver certaines de ses propriétés technologiques.

Cette politique ainsi que la structure multi-rangs de sa chaîne d'approvisionnement font de sa chaîne logistique un réseau compliqué.

Les fournisseurs de Toyota peuvent être classés en différents niveaux (Andrews et al, 2011):

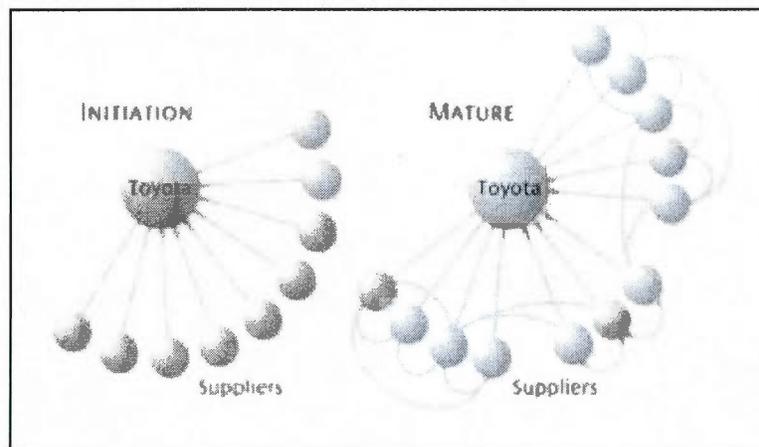
- Les fournisseurs du premier rang : tels que Bosch et Delphi, sont des grandes compagnies qui fournissent des systèmes intégrés directement à Toyota.
- Les fournisseurs de deuxième rang : fournissent ou assemblent des pièces pour Toyota ou pour un fournisseur du premier rang.
- Les fournisseurs du troisième Rang : fabriquent souvent un nombre limités de composants pour des fournisseurs de deuxième rang.
- Enfin, les fournisseurs du quatrième rang, qui représentent plus de 40.000 entrepreneurs.

CTS Corporation, le fabricant américain fournisseur de la pédale d'accélérateur (qui s'est avérée défectueuse), est un fournisseur du deuxième rang.

Au fil des ans, Toyota et ses fournisseurs ont construit un système très efficace d'intégration de fournisseurs grâce à la création d'une association de ces derniers. L'association des fournisseurs de Toyota a commencé avec un groupe de fournisseurs majeurs en 1939, et s'est élargie par la suite (dans les années 70) pour inclure les fournisseurs d'outillages et d'équipements. Durant les années 90, des associations de fournisseurs étrangers ont été créées aussi. Grâce à l'association des fournisseurs, Toyota et ses fournisseurs se réunissent régulièrement pour trasser au fur et à mesure de nouvelles stratégies et opérations. Cette coopération aide les fournisseurs à mettre en œuvre les pratiques du TPS.

L'association des fournisseurs augmente aussi l'implication des fournisseurs et le partage des connaissances avec Toyota, ainsi qu'entre les fournisseurs existants et nouveaux. Grâce à un tel système, les fournisseurs de Toyota ont développé une «capacité d'apprentissage dynamique» qui a augmenté leurs habiletés concurrentielles. Un tel système de partage des connaissances a amélioré la coordination de la chaîne d'approvisionnement et augmenté la personnalisation du produit. C'est devenu la base de la TPS.

Figure 1.4 : Évolution du réseau de fournisseurs de Toyota



Source : MIT Sloan Management Review

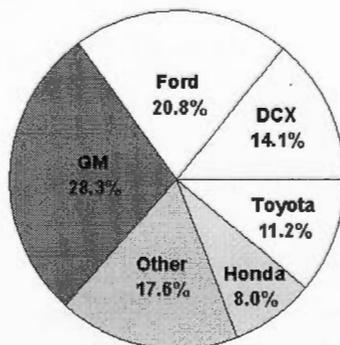
Toyota procure à ses fournisseurs une dynamique de travail leurs permettant de se développer et de croître avec elle, contrairement à d'autres constructeurs qui préfèrent augmenter le nombre de leurs fournisseurs potentiels pour minimiser le pouvoir de négociation de ces derniers et bénéficier de meilleurs prix d'achat.

En adoptant cette approche, Toyota bénéficie d'une plus grande implication de ses fournisseurs, une meilleure productivité, et donc la possibilité de développer des produits de qualité supérieure.

Les ingénieurs de Toyota, spécialisés dans la gestion de l'approvisionnement, passent beaucoup de temps (les deux tiers de leurs temps de travail) dans les installations des fournisseurs pour surveiller leurs performances, et leur transmettre l'expertise dont ils ont besoin.

Une étude d'OESA-McKinsey (2003) montre que 80% des déchets de l'industrie automobile sont causés par une mauvaise gestion des fournisseurs (manque d'intérêt pour la gestion des fournisseurs) (Andrews et al, 2011). La stratégie de Toyota de bâtir la confiance et de partager la propriété intellectuelle avec ses fournisseurs a obtenu un grand succès. De 1965 à 1992, Toyota et ses fournisseurs ont amélioré leur productivité de 700%, pendant que les équipementiers américains ont seulement amélioré leur productivité de 250%. Les fournisseurs automobiles américains n'ont réalisé que 50% d'amélioration au cours de la même période (Dyer et Hatch, 2004). Les parts de marché de Toyota étaient alors de 11.2% (Toyota devançait les autres constructeurs étrangers).

Figure 1.5 : Les parts de marché automobile U.S. en 2003



Source : Wall Street Journal 2004

4.2.2. La gestion des charges sociales

Les trois constructeurs de Detroit ont toujours négocié des contrats avec leurs syndicats offrant des salaires horaires et des prestations beaucoup plus élevés que leurs concurrents européens et asiatiques (sur le marché américain). Ajouté à cela, un nombre nettement plus élevé de retraités, plus des programmes de retraite et de soins de santé plus généreux (Canis et Yacobucci, 2010).

Ces coûts ont mis les constructeurs américains en désavantage concurrentiel. Selon David Cole, président du « Center for Automotive Research » (CAR), « when the international car companies came to the U.S., the move stuck the domestics with a very large disadvantage related to legacy costs. And that's \$2,000 a car. »

Certains économistes ont estimé la rémunération horaire (salaire horaire combiné aux avantages sociaux tels que les soins de santé, les retraites, et les remboursements des frais de scolarité) de GM en 2009 à environ 61\$, comparé à 48\$ pour Toyota (Canis et Yacobucci, 2010).

5. La crise de rappels de Toyota

5.1. Chronologie des événements

La fameuse histoire des dysfonctionnement des systèmes d'accélération dans les véhicules de marque Toyota remonte à 2004 quand le NHTSA¹¹ examine des plaintes liées à ce problème. L'examen est non-concluant et le dossier est aussitôt fermé. Plusieurs autres enquêtes ont suivi en 2005 et 2006 sans constatation d'anomalies.

L'événement majeur déclencheur de la crise de 2010 a été l'accident mortel en Californie, le 28 Août 2009, quand le véhicule Lexus ES350 (emprunté auprès d'un concessionnaire local Lexus) aurait soudainement accéléré « involontairement » provoquant un accident causant la mort de 4 personnes.

- 14 Septembre 2009 :

Le rapport de Toyota et des autorités locales indique que le tapis de sol du côté du conducteur aurait été mal installé et aurait interféré avec la pédale d'accélérateur.

- 29 Septembre 2009 :

Toyota rappelle 4.200.000 véhicule (Toyota, Lexus) afin de contrôler et remplacer (ou réajuster) les tapis de sol.

- 2 Octobre 2009 :

M. Akio Toyoda, chef de la direction chez Toyota, s'excuse publiquement auprès des membres de la famille des victimes de l'accident ainsi que tous les propriétaires des véhicules touchés par le rappel.

¹¹ National Highway Traffic Safety Administration

- 18 Octobre 2009 :

Le *Los Angeles Times* publie un article faisant état de 9 enquêtes de la NHTSA impliquant des véhicules Toyota dans des affaires d'accélération involontaire causant la mort de personnes. L'article parle aussi de centaines de plaintes déposées auprès du gouvernement fédéral.

Un porte-parole de Toyota avoue l'inexistence sur les véhicules Toyota de système électronique de sécurité permettant de désactiver la fonction d'accélérateur quand la pédale de freins est activée.

- 25 Octobre 2009 :

L'enquête de la NHTSA révèle que des tapis de caoutchouc (conçus à la base pour le modèle RX400) étaient présents dans la ES300. N'étant pas conçus pour ce modèle, ils auraient causé le blocage de la pédale d'accélérateur contre le sol.

- 30 Octobre 2009 :

Toyota adresse des lettres aux propriétaires des véhicules les informant d'un nouveau rappel (toujours lié aux problèmes d'accélération involontaire), mais en soulignant « qu'il n'y a pas de défaut sur les véhicules »

- 2 Novembre 2009 :

La NHTSA attaque férocelement Toyota en public et décrit son communiqué comme étant inexact et trompeur.

- 4 Novembre 2009 :

Toyota émet un nouveau communiqué de presse qui renie l'information circulant dans les médias et qui parle de problèmes dans la gestion électronique de la pédale

d'accélérateur. Elle s'appuie sur le fait que la NTHSA ait refusé d'entamer une enquête à ce sujet.

- 8 Novembre 2009 :

Le *Los Angeles Times* publie un article accusant Toyota de n'avoir pas tenu compte de 1200 plaintes d'accélération involontaire les 8 dernières années.

- 25 Novembre 2009 :

Toyota rappelle certains modèles tels que la Camry, Avalon, ES350, IS250 et IS350 afin de mettre à jour leur ordinateur de bord pour intégrer le nouveau programme qui désactive la pédale d'accélérateur en cas d'activation de la pédale de frein.

- 29 Novembre 2009 :

Un nouvel article du *L.A. Times* affirme qu'un certain nombre de propriétaires de Toyota continue à avoir des problèmes d'accélération involontaire même avec le tapis désinstallé. *ABC News* parle de 60 nouveaux cas. L'article relance l'hypothèse du dysfonctionnement du système de gestion électronique de la pédale d'accélérateur et que ce système aurait causé la mort de 19 personnes depuis 2002 comparé à 11 personnes pour tous les autres constructeurs confondus.

Le *L.A. Times* parle d'un excès de flexibilité de la NTHSA envers Toyota. Les médias japonais parlent même d'un éventuel accord entre Toyota et la NHTSA.

- 5 Décembre 2009 :

Toyota répond par un communiqué qui maintient sa position affirmant que les tapis de sol étaient à l'origine de tous les problèmes d'accélération involontaire.

- 23 Décembre 2009 :

Un autre article du L.A. Times va plus loin et accuse Toyota de dissimuler des défauts aux clients et aux autorités de régulation. Il affirme aussi que Toyota a été réprimandé plusieurs fois par les juges et que plusieurs actions en justice contre ce dernier ont été réglées à l'amiable en versant des sommes d'argent non divulguées.

L'article affirme aussi que Toyota refuse de donner accès au logiciel permettant de lire les données enregistrées sur les véhicules. Ce dernier affirme que ce logiciel est une propriété de Toyota et qu'il ne donnera accès que s'il est requis par un juge.

Dix plaintes concernant l'accélération involontaire sont déposées contre Toyota.

- 26 Décembre 2009 :

Un autre accident impliquant une Toyota Avalon 2007 cause la mort de 4 personnes.
« Les tapis sont exclus car ils étaient dans le coffre! »

- 11 Janvier 2010 :

Toyota annonce que son système de priorisation de la pédale de freins sera installé sur tous les modèles à partir de 2011.

- 21 Janvier 2010 :

Toyota rappelle 2,3 Millions de véhicules en rapport avec les pédales d'accélérateur sans donner de détail sur la nature des réparations. Il affirme cependant qu'une multitude de conditions doivent se réunir pour causer un dysfonctionnement de la pédale, ce qui est presque impossible.

ABC News parle aussi d'un nouveau cas d'accélération involontaire au New Jersey impliquant une Avalon 2007, où les tapis étaient vraisemblablement bien installés.

- 26 Janvier 2010 :

Toyota annonce la suspension des ventes de tous les modèles concernés par les rappels et la fermeture de 5 usines de montage Nord-Américaine afin de mieux coordonner les actions futures.

- 27 Janvier 2010 :

Certains médias dévoilent que Toyota avait des soupçons quant à la qualité des pédales d'accélérateur lui provenant de son fournisseur CTS Corporation d'Elkhart, en Indiana. Les véhicules alimentés par les pédales provenant de l'autre fournisseur, le japonais Denso, étant exemptés du rappel et n'ayant présenté aucune anomalie.

CTS annonce la conception, en collaboration avec Toyota, de nouvelles pédales d'accélérateurs qui seront installées sur tous les véhicules rappelés.

5.2. Causes de la crise

Considérant la défaillance des pédales d'accélérateurs provenant du fournisseur américain CTS comme la principale cause, et l'élément déclencheur de la crise, nos recherches se sont orientées vers le processus d'approvisionnement chez Toyota et les éventuelles failles dans ce dernier. Nous allons examiner les changements survenus dans la stratégie d'approvisionnement durant la dernière décennie et leur implication autant sur la fiabilité du processus d'achat que celle des véhicules.

En 2000, alors vice-président exécutif de Toyota, Katsuaki Watanabe a lancé la création du programme (CCC21) « Cost Competitiveness in the 21st Century », le programme visait au bout de la ligne la réduction de 30% du coût de revient de 180 composants essentiels dans la fabrication de ses véhicules afin de conserver

l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Une réduction réalisée grâce à la réorientation de certaines commandes vers des fournisseurs chinois. En collaborant avec ces derniers, Toyota réduit considérablement ses coûts, notamment par la standardisation des pièces entre les différents modèles ou par la réduction du nombre de composants entrant dans ses processus de fabrication. À titre d'exemple, le nombre de conduites de climatisation présentes dans un véhicule a été réduit pour passer de 27 conduites à seulement 3 dans certains modèles ce qui a permis une réduction des coûts d'environ 28%. Ce programme de rationalisation des coûts a connu un grand succès et a entraîné une réduction des coûts de près de 10 milliards de dollars durant les cinq années suivant son lancement (Andrews et al, 2011).

En 2005, Toyota a lancé un nouveau programme « Value innovation » qui aspirait à baisser les coûts de 30% supplémentaires sur cinq autres années. Parmi les nombreux objectifs ambitieux que propose ce programme, on retrouve la réduction du nombre de composants automobiles de 50% (Andrews et al, 2011).

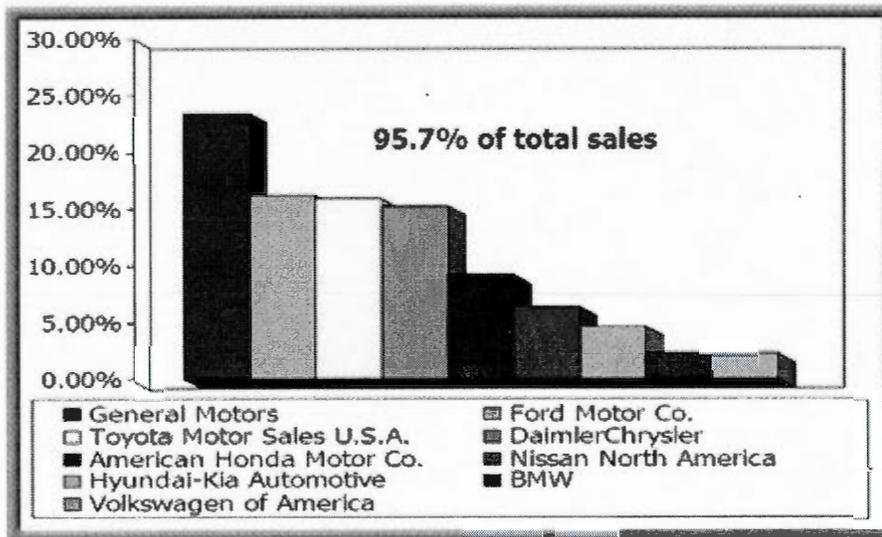
Le programme Kakushin (innovation de valeur) a surpassé la méthode traditionnelle de Kaizen (amélioration continue) considérée insuffisante par les hauts dirigeants de la compagnie. Le programme a aussi apporté certaines propositions révolutionnaires telles que la création de la nouvelle génération d'usines rapides et flexibles. D'autres propositions étaient plutôt imposées par des contraintes économiques, telles que la réduction du nombre de pièces (composants) en acier de 610 à 500 pour faire face à la flambée des prix de l'acier (Andrews et al, 2011).

Le programme d'innovation de valeur est resté focalisé sur la réduction des coûts liés aux fournisseurs (orientation vers les fournisseurs chinois). Il avait comme objectif d'atteindre 2.5 Milliards \$ d'économies annuelles.

Ces programmes de réduction des coûts ont permis à Toyota une forte croissance. En 2002, l'entreprise a fixé un objectif augmentation de ses parts de marché mondiales de

11 à 15 % en dix ans. Sur le marché U.S. ses parts ont franchi la barre des 15% en 2006 (voir figure 3).

Figure 1.6 : Parts de marché automobile U.S. en 2006



Source : Automotive News

En 2008, Toyota détrône General Motors et devient leader mondial de l'industrie automobile. Cette stratégie d'expansion rapide a contraint le constructeur à s'approvisionner, de plus en plus, auprès de nouveaux fournisseurs, externes aux associations des fournisseurs de Toyota (Andrews et al, 2011).

5.2.1. Les contraintes de la forte croissance

Dans ses efforts pour devenir le "joueur dominant" dans le marché automobile mondial, Toyota s'est lancé dans une stratégie d'expansion géographique accompagnée d'une diversification de produits.

En 2006, le constructeur nippon produit ou commercialise des véhicules dans plus de 170 pays et régions avec un total de 52 usines de fabrication à l'étranger, implantées dans 28 pays autres que le Japon (voir le tableau)

Tableau 1.4 : Présence mondiale (Toyota vs GM)

	Toyota	GM
Unit auto sales (2008)	7.5 million	6 million
Total revenue (2008)	\$202 billion	\$148 billion
Net income (2008)	\$ - 4 billion	\$ - 30 billion
No. of models	60+	80+
No. of overseas plants	52 in 2006	42
No. of foreign countries with plants	28 in 2006	31
No. of countries with vehicle sales	170	157

Source: Compiled with data from company web sites by the authors

Source : Management Research Review 10 2011

Même si 90% de ses revenus sont générés par l'activité automobile, ce dernier a augmenté progressivement son portefeuille d'activité avec plusieurs nouveaux projets dans plusieurs domaines différents (communication, immobilier, bateaux de plaisance ...) (Lee et al, 2005).

Cette croissance (un peu trop rapide) a nettement augmenté sa dépendance envers des fournisseurs étrangers. En outre, le constructeur n'avait pas assez d'ingénieurs qualifiés capables de superviser correctement ces nouveaux fournisseurs conformément aux normes de la compagnie, ce qui a entraîné vraisemblablement une détérioration de la qualité des produits, surtout du côté des composantes clé de la fabrication. Le rythme d'expansion de la chaîne d'approvisionnement a été tellement

rapide qu'il ne permettait pas une bonne intégration des nouveaux fournisseurs. Toyota consacrait de moins en moins de temps au développement de ces nouveaux partenariats, ce qui s'est traduit par un moindre niveau d'implication de ces derniers dans le développement de produits, et dans le respect des objectifs de qualité imposés par le constructeur. La chaîne d'approvisionnement semblait avoir été poussée trop loin et trop vite.

Entre 1999 et 2001, en moyenne, 26 accélérations involontaires ont été signalées par année pour les modèles Camry et Lexus ES. Ce nombre a grimpé entre 2002 et 2004 pour atteindre 132 accélérations, soit 300% de hausse (Andrews et al, 2011).

Les dirigeants de Toyota ont commencé à reconnaître l'existence d'un réel problème. Cela s'est concrétisé en Septembre 2006 quand Jim Press, alors président des opérations de Toyota Amérique du Nord, a déclaré publiquement que les rappels de véhicules chez Toyota avait fortement augmenté de 2003 à 2005.

Ces défaillances révèlent aussi clairement que dans sa course vers la domination du marché, Toyota a perdu de vue certaines de ses valeurs fondamentales. Fermer les yeux sur des plaintes touchant la sécurité du client est une violation flagrante de plusieurs principes fondamentaux de la compagnie, tels que « amélioration continue », « priorité à la résolution des problèmes » et « utiliser uniquement des technologies fiables et testées ». La communication sincère, qui fait aussi partie des valeurs fondamentales de la firme, n'était pas au rendez-vous, elle aussi.

La structure organisationnelle de Toyota peut aussi être une des causes de la lenteur de réaction face aux problèmes. Cette dernière est très hiérarchique (verticale) avec une prise de décision centralisée, un style typique aux entreprises japonaises. Toutes les décisions importantes viennent de la direction générale (Au Japon) et les informations qui circulent ne touchent souvent que les directions concernées de l'entreprise. Une organisation plus agile et une communication plus fluide et

partagée auraient sûrement permis une réaction plus rapide et mieux adaptée à la situation.

5.3. Gestion de la crise par Toyota

Le traitement plus ou moins aléatoire du problème a entraîné d'importants coûts supplémentaires pour l'entreprise, des coûts qui auraient pu être réduits, ou même totalement évités, si la compagnie avait adopté une approche plus ouverte, coopérative et proactive.

5.3.1. Stade de pré-crise

Toyota n'a pas réagi adéquatement aux alertes constituant la phase de pré-crise, la firme a minimisé constamment l'importance des plaintes, pourtant récurrentes, liées aux accélérations involontaires de ses véhicules. Des mesures appropriées et des corrections auraient dû être prises dès l'automne 2007 quand, pour des problèmes de qualité sur certains modèles, Toyota a perdu la recommandation automatique de « Consumer Reports ». Le même rapport a fait chuter Toyota de la première à la cinquième place dans la fiabilité moyenne des véhicules. Six mois plus tard, en Avril 2008, le pourcentage de recommandation de Toyota a chuté, sur la même revue, de 85% à 73% (Heller et Darling, 2011)

Une réaction appropriée et en temps opportun aurait empêché la crise d'avoir lieu et le problème aurait été beaucoup plus facile à gérer. La prise de conscience a été tardive et le problème s'est transformé en une crise liée à la sécurité des consommateurs et la sécurité publique, menant à un désastre financier et relationnel.

Certains auteurs nous parlent de « paralysie d'analyse » ou de « prise de décision obsessionnelle ».

5.3.2. Stade de la crise aiguë

La phase de crise aiguë est le point de non-retour en ce qui concerne la gestion des crises d'une entreprise. Une fois passé de la phase de pré-crise à la phase de crise aiguë, les dirigeants de Toyota ne pouvaient plus récupérer le terrain perdu. A ce stade, le but ultime était de contrôler la crise autant que possible (Si la crise aiguë ne peut pas être contrôlée, les dirigeants d'entreprise doivent déterminer s'ils peuvent exercer une certaine influence sur l'évolution de cette dernière).

Dans le cas de Toyota, l'une des défaillances flagrante a été la non-transparence face aux médias. En essayant de dissimuler les faits, les leaders Toyota ont omis de traiter efficacement la phase de crise aiguë, laissant passer la chance de dissiper les conséquences négatives énormes du développement de la situation.

Souvent, les chefs d'entreprise ont du mal à gérer une crise au cours de la phase aiguë en raison de la vitesse et l'intensité des événements. La vitesse dépend principalement du type de crise, tandis que l'intensité est généralement déterminée par la gravité et / ou l'importance des résultats possibles. A défaut d'évaluer le potentiel de vitesse et d'intensité en phase de pré-crise, la direction de Toyota a perdu l'occasion de se préparer à la gestion et au contrôle de la phase aiguë. Cette dernière est souvent la plus courte des quatre phases qui constituent les cycles d'une crise, mais en raison de son intensité, les chefs d'entreprise peuvent la percevoir comme la plus longue et la plus difficile.

Bien que Toyota ait été plus ou moins proactive en procédant à un rappel de 4,2 M de véhicules immédiatement après l'accident mortel impliquant la ES350, et dont la co-enquête menée avec la NHTSA a révélé l'interférence du tapis de sol avec la pédale

d'accélérateur, ce dernier a néanmoins été dépassé par les événements une fois les médias impliqués dans l'histoire. Les choses commençaient à aller trop vite comparé à la vitesse de réaction du constructeur.

Il est difficile de comprendre comment Toyota, dont la détection et la résolution immédiate des problèmes font partie des principes les plus importants de son code de conduite « The Toyota Way » n'a pas pris les mesures adéquates durant cette phase.

5.3.3. Stade de la crise chronique

En raison du manque d'attention au cours de la phase de pré-crise, et de l'ampleur des nombreux événements négatifs qui se sont produits pendant la phase de crise aiguë, la phase chronique a duré longtemps et a nécessité des ressources importantes afin de rétablir la confiance des clients non seulement envers les véhicules Toyota mais aussi envers la compagnie elle-même.

Les difficultés à gérer la crise ne provenaient pas d'un manque d'implication des employés et des cadres de l'entreprise, mais plutôt de la haute direction Nord-Américaine et Japonaise qui semblaient avoir du mal à identifier formellement l'origine de la défaillance pour pouvoir y remédier.

Dans sa lancée pour devenir le premier constructeur mondial, les managers de Toyota ont dû perdre l'équilibre opérationnel. Leur succès a dû créer une certaine arrogance qui n'existait pas avant. L'humilité qui a été pendant longtemps un élément essentiel à l'apprentissage et à l'amélioration au sein de la compagnie n'était pas au rendez-vous.

5.3.4. Stade de résolution de la crise

Il s'agit de la dernière étape où l'objectif doit être de prendre le contrôle rapidement et calculer l'itinéraire le plus rapide pour parvenir à une résolution de la crise.

Toyota a eu du mal à identifier l'origine du problème et son constat a été biaisé par la multitude d'éventuelles causes de l'accident de la ES350, ce qui l'a mené à effectuer plusieurs rappels successifs, lancé chacun sur une base d'analyse erronée du problème.

En effet, le constructeur a privilégié la voie de l'erreur humaine, selon laquelle des tapis de sol seraient défectueux, mal installés ou installés dans des modèles non appropriés. Les dirigeants refusaient d'explorer d'autres pistes. Ils ont maintenu cette thèse jusqu'en Novembre 2009 (Trois mois après l'accident)

Ce mauvais diagnostic a dérouté la direction de Toyota qui a alloué la somme de 5,6 Milliards USD¹² et s'est lancé immédiatement dans le rappel de millions de véhicules dans un souci de préservation de son image de constructeur « responsable ». Ce premier rappel s'est avéré par la suite inutile quand la thèse du tapis défectueux s'est effondrée.

Après avoir remplacé hasardeusement les tapis de sol de plus de 4M de véhicule, les résultats de l'enquête du NHTSA ont redirigé le constructeur vers la thèse des pédales d'accélérateurs défectueuses. Toyota a de ce fait mené un nouveau diagnostic qui a abouti à de nouvelles conclusions :

« Les pédales d'accélérateur seraient à l'origine du problème ».

« Seuls les véhicules munis de pédales provenant du fournisseur CTS Corporation seraient défectueux ».

¹² Motor Trend, 01 2010.

Toyota comptait remédier à la crise en rappelant tous ces véhicules et en remplaçant les pédales d'accélérateur par d'autres, nouvellement conçues avec son fournisseur. Le constructeur a aussi effectué des mises à jour sur les ordinateurs de bord afin d'intégrer un nouveau système préventif (qui désactive la pédale d'accélérateur lorsque la pédale de freins est activée).

Ce dernier a aussi décidé la fermeture temporaire de 5 de ses usines de montage Nord-Américaines ainsi que la suspension des ventes des véhicules touchés par le rappel jusqu'à la résolution du problème. Il a aussi fait publier plusieurs annonces en première page dans les principaux journaux américains pour alerter les consommateurs sur les rappels et sur l'arrêt de sa production.

Ces mesures ont tout de même été mal accueillies par les différentes parties prenantes (Médias, autorités locales et autres..) elles auraient été trop tardives.

En, Mars 2010, en témoignant devant le Congrès Américain, les dirigeants de Toyota ont reconnu l'entière responsabilité et ont affirmé avoir revu et réaligné les priorités de la compagnie pour devenir : 1 Sécurité, 2 Qualité, puis 3 Volume (Heller et Darling, 2011)

5.3.5. La communication durant la crise

La communication a été le point faible de la firme dans cette crise, elle semblait être hasardeuse, et complètement décalée de la réalité des événements, affaiblissant considérablement l'image du constructeur. D'abord, La toute première faille, et la plus évidente, était l'absence de réponse de Toyota pendant plus de deux semaines suivant le rapport de l'accident mortel survenu le 28 Aout 2010. Le premier communiqué public a eu lieu le 14 Septembre, « trop Tardif » selon plusieurs observateurs. Ce manque de leadership dans la gestion des relations publiques a

préparé le terrain à une perception suspecte, voire hostile, de la part des médias, et les actionnaires-même du groupe. Il a ouvert le champ à des spéculations de toutes sortes.

Toyota a fait face à plusieurs accusations de communication inexacte et trompeuse, de dissimulations de faits dans sa communication avec les médias et les autorités de régulations, et de dissimulation des défauts présents dans ses véhicules dans sa communication avec ses clients. On lui a reproché un manque de sensibilité sur la gravité de la situation, ainsi que l'absence de politique de gestion des relations publiques pour des situations de grande envergure.

Même si le constructeur manquait de certitude sur les causes formelles de l'accident, il aurait dû adopter une communication plus ouverte et donner un maximum d'information afin de créer le sentiment d'une prise en charge sérieuse du problème. Selon Ong Hock Chuan, consultant chez Maverick « Les gens veulent voir une entreprise assumer son entière responsabilité, avoir de l'empathie pour les victimes et leur famille et garder le contrôle en expliquant le problème et la manière dont elle compte le résoudre. Ils attendent également que ce soit le patron qui fasse tout cela ».¹³

D'autre part, et lors de la première apparition publique d'un dirigeant du groupe (après les rappels massifs), aucun représentant de Toyota ne s'est incliné, alors qu'au Japon ce geste montre que l'on assume la responsabilité de ses erreurs.

Durant cette même conférence, M. Shinichi Sasaki, cadre chargé de la qualité, a indiqué que parmi les raisons qui ont poussé le groupe à inclure des pédales d'accélérateurs provenant d'un équipementier américain (CTS) étaient sa volonté de soutenir l'économie locale aux États-Unis. Hors, ce n'était vraisemblablement pas ce que les gens voulaient entendre. Selon Masato Takahashi, conseiller chez Kyodo PR

¹³ Reuters, 02 2010

"Il aurait dû y avoir une explication plus convaincante, y compris de la part du président".

Suhel Seth, associé du cabinet 'Counselage' juge que "De la part d'une entreprise japonaise, qui a un très bon contrôle qualité, le fait d'agir ainsi, avec de tels ratés, constitue un désastre absolu", il ajoute "Le pire, dans cette affaire, c'est que tout le concept japonais des excuses publiques à la japonaise a été totalement absent."

À cause de ses erreurs, le leadership tant glorifiés de Toyota a été remis en question et l'image de marque a été ternie.

Pour remédier à ses ratés durant la crise, et récupérer le terrain perdu en termes de confiance des consommateurs, Toyota a procédé à plusieurs changements. Le président du groupe M. Akio Toyoda a présenté lors d'une conférence de presse, le 05 Février 2010, un nouveau plan de réforme dont les points saillants étaient :

- L'amélioration du processus d'inspection de la qualité
- L'amélioration de la recherche client
- L'augmentation de la communication (Tant à l'interne qu'à l'externe)
- L'amélioration de l'autonomie régionale.

6. Impacts de la crise

6.1. Au niveau financier

Les conséquences financières de la crise de rappels de Toyota ont été très lourdes, le bilan fait état de pertes considérables à plusieurs niveaux :

- Perte de recettes due à l'arrêt de la production et des ventes en Janvier 2010 (estimée à 895 millions \$)¹⁴
- Pertes liées aux nombreuses plaintes et poursuites judiciaires (civiles et pénales) engagées contre la compagnie : En dépit de la guerre médiatique lancée contre le constructeur japonais, ce dernier a fait face en 2010 à plus de 300 poursuites judiciaires (la majorité aux États-Unis) principalement liées aux problèmes de pédales d'accélérateur¹⁵, et trois poursuites en recours groupés de ses propres actionnaires pour fausses déclarations et dissimulation de faits¹⁶ (ces pertes pourraient atteindre 11 Milliards\$)¹⁷
- Pertes liées aux amendes civiles imposées par le gouvernement américain pour dissimulation d'informations concernant la sécurité publique (environ 16,375 Millions\$)¹⁸
- Pertes à travers les frais juridiques payés aux avocats engagés à la défense (n'ont pas été divulgués)
- Pertes liées à la suspension de vente de huit modèles (Best-Sellers) estimées à 54 Millions \$ par jour.¹⁹

¹⁴ <http://www.businessweek.com/news/2010-02-09/toyota-recall-cost-to-exceed-2-billion-lawyers-say-update2-.html>

¹⁵ Wikinvest

¹⁶ USA Today 03 2010

¹⁷ <http://www.q13fox.com/news/kcpq-031510-priuslawsuit,0,2383406.story>

¹⁸ NHTSA

- Pertes causées par la baisse du prix de l'action de la compagnie (Chute de 9% sur un an, soit environ 11 milliards \$)
- Pertes liées à la baisse des ventes : La concurrence a profité en 2010 de la crise de Toyota pour lancer des promotions très agressives (1000\$ de rabais en échangeant son ancienne Toyota contre une GM, Hyundai, Ford), cela affecte non seulement les ventes de véhicules neufs mais aussi les revenus sur les services d'entretien des véhicules déjà sur le marché, et sur le marché des pièces de rechange.²⁰ Les parts de marché de Toyota ont chuté de 17,5% le 15 Janvier 2010 à 12,1% le 15 Février 2010, laissant la place à une croissance de 1,8% pour Honda, et de 1,1% pour Ford (deux grands concurrents de Toyota sur le marché Américain). D'autres constructeurs ont connu une croissance aussi considérable.²¹

Les pertes citées ci-dessus n'incluent pas le coût réel des réparations des pédales d'accélérateurs et les remplacements des tapis de sol. Selon des estimations, ces interventions aurait coûté autour de 1,12 milliards \$. Le total des pertes serait d'environ 30 Milliards \$²²

Un an après la crise, en 2011, Toyota a affiché un taux de croissance quasi-nul, pendant que plusieurs autres concurrents ont affiché une croissance plutôt remarquable (voir figure 3)

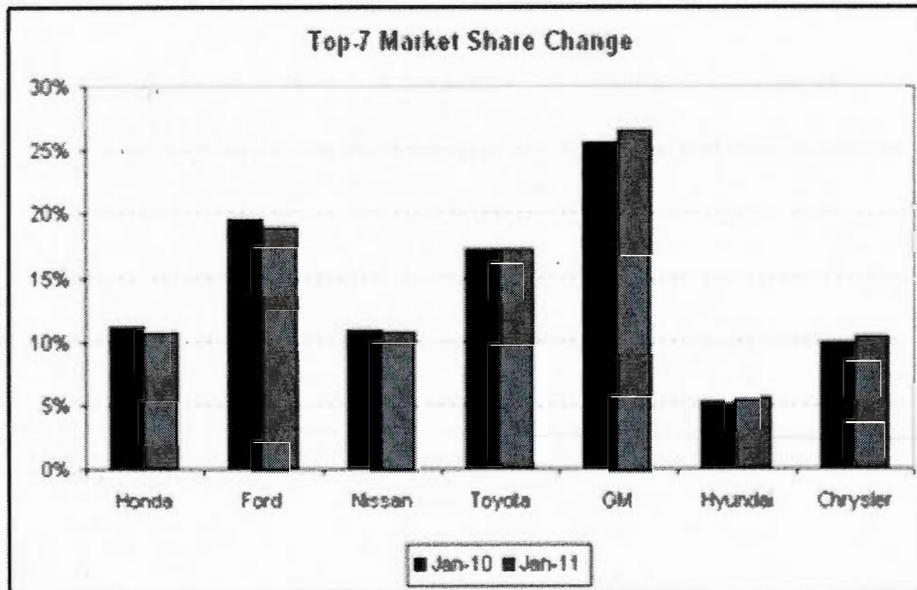
¹⁹ http://www.motortrend.com/features/auto_news/2010/112_1001_toyota_recall_crisis/viewall.html

²⁰ Wikinvest

²¹ People's Daily 03 2010

²² <http://prositca.blogspot.ca/2011/02/toyota-one-of-many-on-wrong-side.html>

Figure 1.7 : Évolution des parts de marché U.S. (2010-2011)



Source : the Atlantic

6.2. Au niveau de l'image de marque

L'impact de ce rappel massif sur l'image de Toyota est significatif. Un sondage réalisé sur 109 personnes dont 72 étudiants en gestion (Piotrowski et Guyette, 2010) révèle que:

- 57% trouvent que le leadership de Toyota quant-aux rappels était décevant.
- 50% trouvent que la prise de décision manquait d'éthique (à un certain degré).
- 56% affichent un manque de foi en la transparence de Toyota durant la crise.

Une autre étude menée par *Light Speed Research* (Steinberg, 2010) révèle que:

- 60% de l'échantillon avait une bonne perception des produits Toyota avant la crise contre 27% après la crise.

En 2009 et 2010, le classement des Toyota et des Lexus a considérablement chuté dans le « J.D. Power's vehicle dependability report ». ²³

En Janvier 2010, « Consumer Reports » a retiré huit modèles Toyota de sa liste de recommandation en raison du rappel. ²⁴

En Février 2010, une enquête de « Consumer Reports » montre que Toyota perdait dans la fidélisation de sa clientèle (son indice de fidélité a chuté de 10% en un mois, il est passé de 70% en Janvier à 60% en Février). Les acheteurs de moins de 44 ans étaient les plus susceptibles au changement. ²⁵

En Juin 2010, Toyota a chuté à la 21eme place dans le « J.D. Power's Initial Quality Survey report ». ²⁶

²³ Management Research Review 10, 2011

²⁴ Management Research Review 10, 2011

²⁵ Management Research Review 10, 2011

²⁶ Management Research Review 10, 2011

CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette deuxième partie du travail est d'abord de prélever l'opinion d'un nombre représentatif de professionnels de l'automobile au Québec, sur la crise de rappels de Toyota. Il s'agit plus particulièrement de leur opinion sur la manière dont la crise a été gérée, tant sur le plan des opérations que sur celui de la communication interne et externe. Les personnes visées par l'étude travaillent directement ou indirectement pour le compte de Toyota Canada.

Nous tentons par la suite d'identifier les impacts réels de la crise sur les consommateurs québécois, détenteurs ou potentiellement intéressés par les véhicules Toyota, et ce, en décelant le niveau de changement dans leur comportement l'achat, et leurs perceptions envers la compagnie en général, et ses produits en particulier. Nous tentons aussi de mesurer le degré d'influence de la crise sur leurs choix et leur volonté d'achat future.

1. Choix de la méthode

Pour parvenir à atteindre les objectifs cités ci-dessus, un sondage a été réalisé auprès de plusieurs concessions Toyota de la province du Québec. Nous avons choisi d'adopter la méthode quantitative en raison de ses avantages, tant en termes de simplicité, qu'en termes de vitesses de réalisation. La méthode qualitative aurait suscité la planification de rencontres avec plusieurs responsables de Toyota, ce qui n'était pas facile, ni rapide à réaliser.

2. Description de la méthode

Nous décrivons ci-dessous notre méthode de travail, en passant par une description de la population, le questionnaire, l'administration de ce dernier, ainsi que la récolte de données.

2.1. La population

La population mère (idéale pour notre travail) est très grande du fait du nombre important de personnes possédant les informations désirées: toute personne travaillant dans/ ou en lien avec l'industrie automobile, possédant ou désirant posséder un véhicule de marque Toyota, ou encore toute personne accordant un certain intérêt au monde de l'automobile ou à la sécurité publique, pourrait apporter un plus à notre étude.

Afin d'atteindre un maximum de fiabilité dans nos résultats, notre méthode d'échantillonnage a reposé sur un choix raisonné d'individus. Nous avons choisi de réaliser notre sondage auprès des employés de plusieurs concessions Toyota du Québec, toutes fonctions confondues.

- Avantage de l'échantillon

Le premier avantage de cet échantillon serait le fait que ces individus aient vécu (en majorité) la crise en temps réel. Leurs opinions sur la gestion de la crise sont très représentatives.

Le deuxième avantage est lié au fait que ces individus soient en contact permanent, à des degrés variés, avec la clientèle (propriétaire ou affichant un certain intérêt pour les véhicules Toyota). De ce fait, ils peuvent déceler les changements dans l'attitude, le comportement d'achat, la perception de la marque, ou autres..., liés à la crise.

2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est composé de cinq questions auxquelles les répondants doivent répondre, et de cinq d'affirmations pour lesquelles ils doivent donner leur opinion.

(Questionnaire en annexe)

2.3. Administration du questionnaire et collecte de données

Le questionnaire est administré en ligne grâce à l'outil SurveyMonkey²⁷. Les personnes ciblées recevront un courriel contenant des explications sur la nature et le but de notre sondage ainsi qu'un lien électronique les dirigeant vers notre questionnaire. Après validation, le questionnaire nous est retourné automatiquement.

Nous avons opté pour cette solution pour les raisons suivantes :

- La rapidité
- Le suivi des réponses en temps réel
- Le faible coût
- La sécurité et l'anonymat des réponses
- L'absence d'erreur de saisie

²⁷ <http://fr.surveymonkey.com/>

CHAPITRE III
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

1. Résultats bruts de l'enquête

Les données collectées de notre sondage se présentent ainsi :

	OUI	%	NON	%
Étiez-vous en fonction lors de la crise de rappels de 2010?	57	82,6	12	17,4

	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Toyota a bien géré la crise (dans l'ensemble)	2	2,9	12	17,4	10	14,5	16	23,2	29	42,0

	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Toyota a bien géré la crise sur le plan opérationnel	1	1,4	11	15,9	9	13,0	23	33,3	25	36,2

	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Toyota a bien géré la crise sur le plan de sa communication (interne et externe)	5	7,2	16	23,2	9	13,0	18	26,1	21	30,4

	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Aujourd'hui, le comportement des clients reste affecté par la crise de 2010	9	13,0	14	20,3	20	29,0	21	30,4	5	7,2

Quel niveau d'importance accordent les clients Toyota aux éléments suivants?	Pas important	%	Peu important	%	Neutre	%	Important	%	Très important	%
Qualité	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	2,9	67	97,1
Design	1	1,4	2	2,9	12	17,4	30	43,5	24	34,8
Technologie	1	1,4	2	2,9	8	11,6	29	42,0	29	42,0
Performance	1	1,4	1	1,4	14	20,3	33	47,8	20	29,0
Sécurité	0	0,0	1	1,4	0	0,0	8	11,6	60	87,0

	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Deux ans après la crise, Les clients Toyota perçoivent la compagnie et ses produits de la même façon qu'avant la crise?	1	1,4	13	18,8	18	26,1	29	42,0	8	11,6

	16-25ans	%	26-35ans	%	36-45ans	%	46-55ans	%	>55ans	%
Age	6	8,7	18	26,1	15	21,7	22	31,9	8	11,6

	Homme	%	Femme	%	Pas de réponse	%
Sexe	43	62,3	25	36,2	1	1,4

	Direction	%	Admin.	%	Ventes	%	S.A.V	%	Autre	%
Fonction occupée	21	30,4	6	8,7	14	20,3	20	29,0	8	11,6

2. Filtrage des données

Le filtrage consiste à trier les données et ne conserver que celles pertinentes pour notre travail. Certaines données sont susceptibles de fausser notre interprétation des résultats. Elles sont automatiquement ignorées.

Exemples :

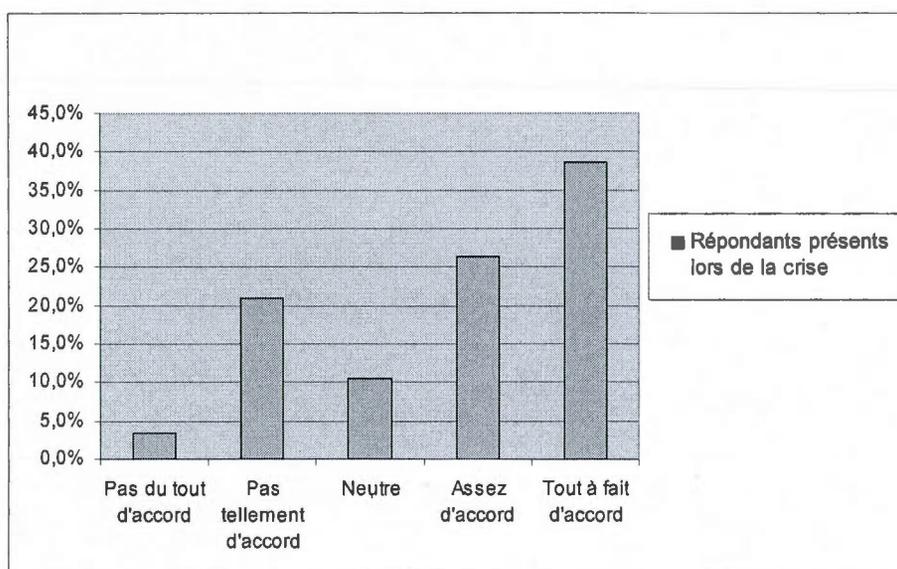
- L'opinion des répondants absents lors de la crise (en 2010) n'est pas pertinente pour les questions 2, 3 et 4. N'étant pas présents lors des événements, leur avis sur la qualité de gestion de crise par Toyota manque de fiabilité, et peuvent de ce fait fausser nos conclusions. Leurs réponses pour ces trois questions sont ignorées.
- Certains employés (tels que les mécaniciens, les agents d'entretien,...), de par la nature de leur fonction, ne sont presque jamais en contact direct avec les clients, leur avis sur le comportement de ces derniers manque fiabilité. De ce fait, leurs réponses pour les questions 5, 6 et 7 sont ignorées.

3. Analyse et interprétation des résultats

Après avoir filtré les données, nous avons effectués quelques croisements de variables jugés pertinents, afin de faciliter l'analyse et de mieux interpréter les résultats. Ainsi, les résultats obtenus et leurs interprétations se présentent comme suit :

Toyota a bien géré la crise (dans l'ensemble)	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Répondants présents lors de la crise	2	3,5	12	21,1	6	10,5	15	26,3	22	38,6

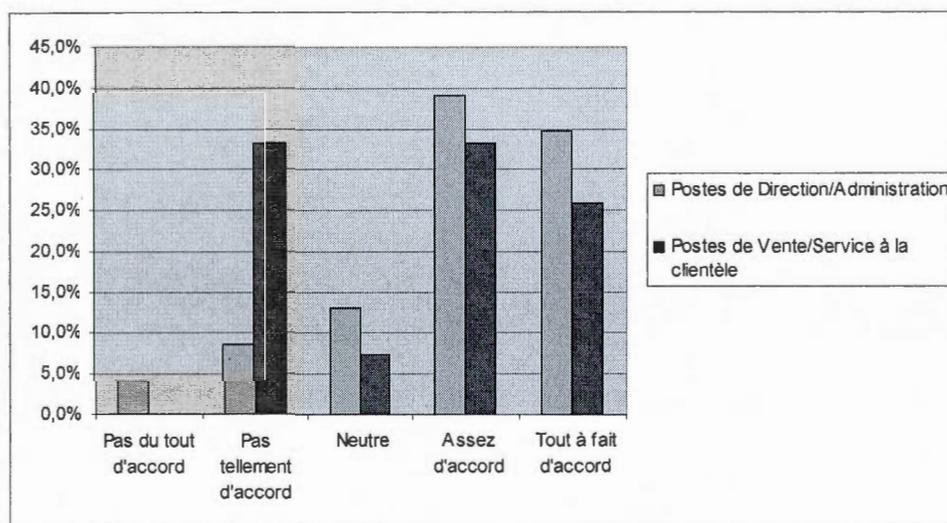
Figure 3.1 : Toyota a bien géré la crise (dans l'ensemble)



Les réponses récoltées pour la question si-haut reflètent une opinion plutôt positive relativement à la façon dont Toyota a géré la crise. Près de 64% des répondants (en fonction en 2010) seraient assez, ou tout à fait, d'accord avec le fait que Toyota ait bien géré la crise dans son ensemble. Néanmoins, près du quart des répondants auraient une opinion contraire. Les questions suivantes, plus ciblées, nous permettront d'avoir une idée sur les raisons de ces écarts.

Toyota a bien géré la crise sur le plan opérationnel	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Postes de Direction / Administration	1	4,3	2	8,7	3	13,0	9	39,1	8	34,8
Postes de Vente / Service à la clientèle	0	0,0	9	33,3	2	7,4	9	33,3	7	25,9

Figure 3.2 : Toyota a bien géré la crise sur le plan opérationnel

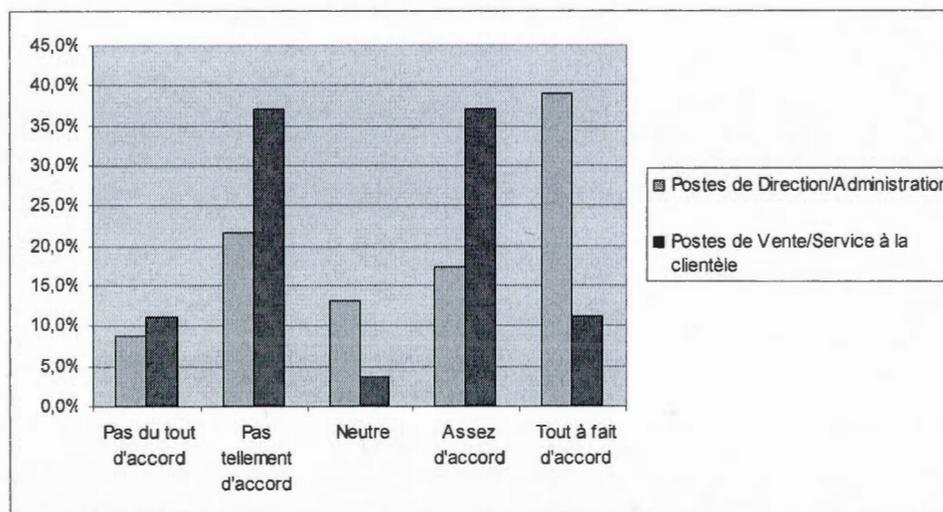


Les résultats pour cette question indiquent un écart assez considérable d'opinion entre les équipes dirigeantes et les représentants en vente/service à la clientèle. Près des trois quarts de la première catégorie ont une perception positive sur la gestion des opérations de rappels, alors que le tiers des répondants travaillant en vente et au service à la clientèle auraient une perception contraire. Cela pourrait être expliqué par le fait que ces répondants soit en avant-poste face aux clients, ce qui les expose, plus

que leurs collègues, aux moindres mécontentements des ces derniers. Ce phénomène aurait peut-être influencé leur perception sur le déroulement des opérations de rappel.

Toyota a bien géré la crise sur le plan de la communication	Pas du tout d'accord		Pas tellement d'accord		Neutre		Assez d'accord		Tout à fait d'accord	
		%		%		%		%		%
Postes de Direction / Administration	2	8,7	5	21,7	3	13,0	4	17,4	9	39,1
Postes de Vente / Service à la clientèle	3	11,1	10	37,0	1	3,7	10	37,0	3	11,1

Figure 3.3 : Toyota a bien géré la crise sur le plan de la communication



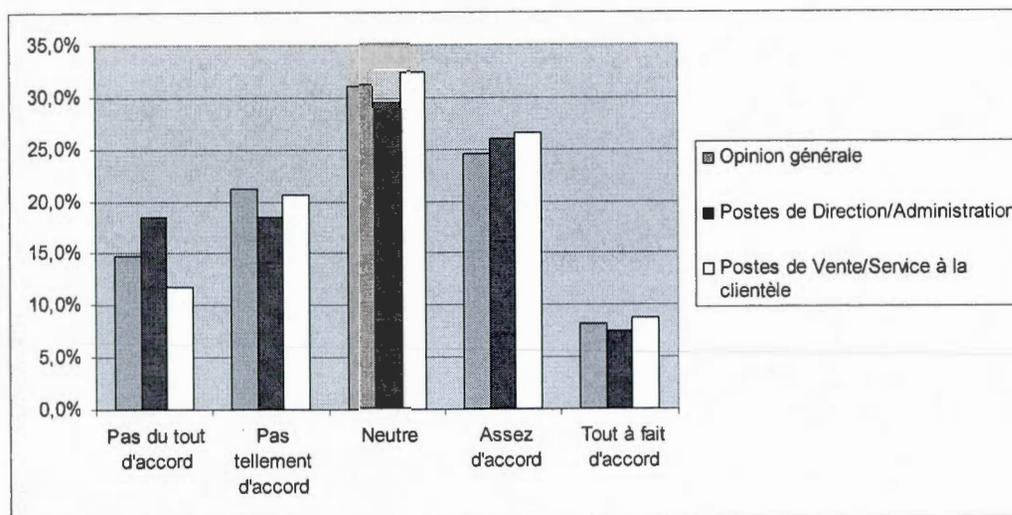
Près de 40% des répondants de la catégorie direction/administration considèrent que Toyota a bien géré la crise sur le plan communicationnel, et seulement 8.7% sont complètement défavorables à cette idée, ce qui reflète une perception plutôt positive quant à la stratégie de communication adoptée. En revanche, les répondants de la

catégorie vente/service à la clientèle sont nettement plus partagés. Près de 50% d'entre eux considèrent que la communication de Toyota était mauvaise durant la crise. Tel que mentionné précédemment (dans le chapitre 1), l'une des défaillances flagrante constatée lors de la crise a été la non-transparence des dirigeants Toyota face aux médias. En essayant de dissimuler les faits, ils ont fini par créer un certain niveau de malaise et d'incertitude chez les clients. Étant en charge de communiquer directement avec ces derniers, les employés en vente et en service aux clients devaient répondre à toutes les interrogations, y compris celles sur la capacité du constructeur à identifier l'origine du problème et le résoudre, ainsi que celles sur la transparence quant aux erreurs commises.

Cet écart d'opinion entre les deux catégories laisse aussi supposer l'existence de lacunes dans la communication interne (au sein même des concessions Toyota). Un manque de coopération, ou de partage d'information en temps réel, pourrait mener les dirigeants à avoir une vision irréaliste, ou du moins erronée, sur le comportement et les attentes de leurs clients.

Aujourd'hui, le comportement des clients reste affecté par la crise de 2010	Pas du tout d'accord	%	Pas tellement d'accord	%	Neutre	%	Assez d'accord	%	Tout à fait d'accord	%
Opinion générale	9	14,8	13	21,3	19	31,1	15	24,6	5	8,2
Postes de Direction / Administration	5	18,5	5	18,5	8	29,6	7	26,0	2	7,4
Postes de Vente / Service à la clientèle	4	11,8	7	20,6	11	32,4	9	26,5	3	8,8

Figure 3.4 : Aujourd'hui, le comportement des clients reste affecté par la crise de 2010

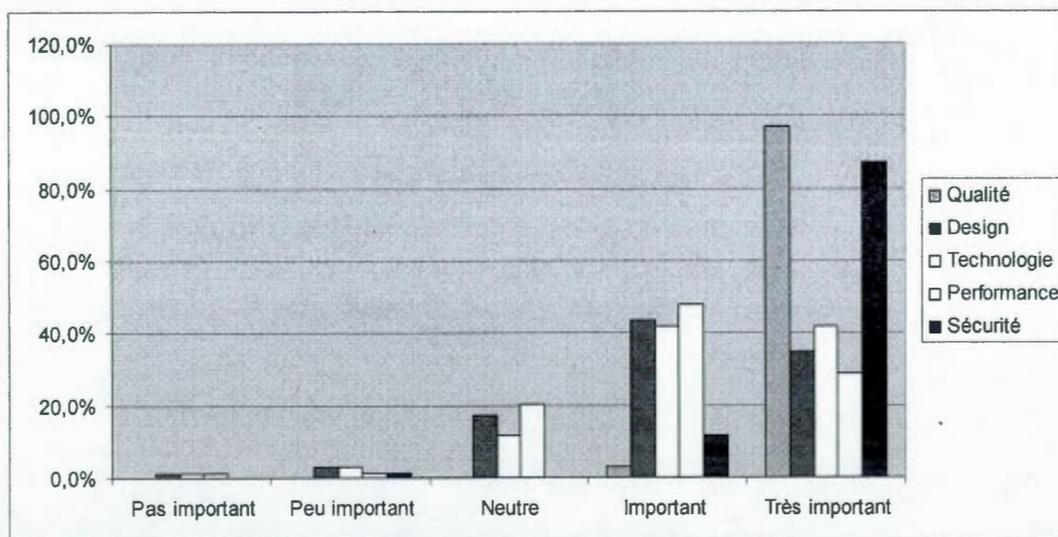


Les résultats pour cette question reflètent des opinions tout aussi partagées que celles des questions précédentes. Pour certains répondants la crise aurait laissé des séquelles tandis que pour d'autres non. Néanmoins, une grande partie des répondants est restée neutre, ce qui pourrait être expliqué par les raisons suivantes:

- Cette neutralité peut être justifiée par l'inexistence, ou la non-exploitation, d'outils de gestion permettant de déceler les changements de comportement chez les clients.
- Elle peut aussi laisser entendre que les conséquences de la crise sur les clients québécois soient peu significantes.

Quel niveau d'importance accordent les clients de Toyota aux éléments suivants?	Pas important		Peu important		Neutre		Important		Très important	
		%		%		%		%		%
Qualité	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	2,9	67	97,1
Design	1	1,4	2	2,9	12	17,4	30	43,5	24	34,8
Technologie	1	1,4	2	2,9	8	11,6	29	42,0	29	42,0
Performance	1	1,4	1	1,4	14	20,3	33	47,8	20	29,0
Sécurité	0	0,0	1	1,4	0	0,0	8	11,6	60	87,0

Figure 3.5 : Niveau d'importance qu'accordent les clients Toyota aux éléments suivants

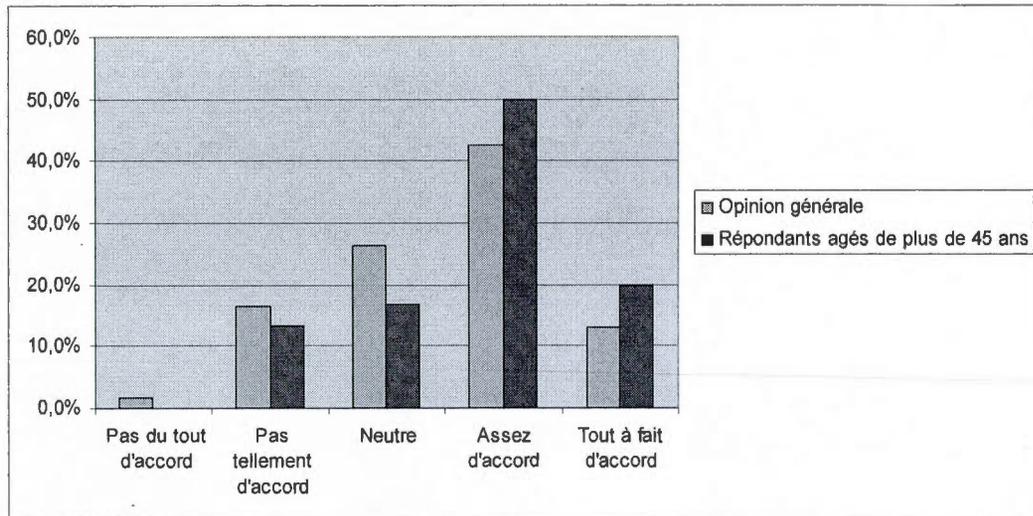


Rappelons que les rappels de Toyota sont survenus suite à un accident mortel, dont l'origine est vraisemblablement une défaillance mécanique. Avec 87% des répondants s'accordant sur le fait que l'aspect sécuritaire est très important dans le choix et les attentes des clients, nous voyons clairement que les défaillances ont touché un élément très sensible, impliquant un développement rapide de la situation qui a pris l'ampleur d'une crise. Il était question de sécurité publique.

Les rappels d'autre nature, plus fréquents, touchants d'autres aspects tels que le confort ou la fiabilité, ne suscitent généralement pas un grand intérêt chez les médias et l'opinion publique, et ne causent souvent pas de soucis majeurs aux constructeurs automobiles, autres que des soucis financiers.

Deux ans après la crise, Les clients Toyota perçoivent la compagnie et ses produits de la même façon qu'avant la crise?	Pas du tout d'accord		Pas tellement d'accord		Neutre		Assez d'accord		Tout à fait d'accord	
		%		%		%		%		%
Opinion générale	1	1,6	10	16,4	16	26,2	26	42,6	8	13,1
Répondants âgés de plus de 45 ans	0	0,0	4	13,3	5	16,7	15	50,0	6	20,0

Figure 3.6 : Deux ans après la crise, les clients Toyota perçoivent la compagnie et ses produits de la même façon qu'avant la crise



Avec seulement 18% des répondants hostiles à l'idée d'un rétablissement total de l'image de Toyota au Québec, les résultats de cette question démontrent qu'il y a eu plus de peur que de mal pour la notoriété de firme chez les clients québécois. Cette conclusion est confortée par l'opinion des répondants les plus expérimentés (âgés de plus de 45 ans) dont 70% considèrent que Toyota bénéficie de la même image de marque qu'avant la crise.

CONCLUSION

Les problématiques qui touchent la gestion de crise ont été largement analysées d'un point de vue empirique. Plusieurs auteurs ont abordé la question en tentant de comprendre et d'expliquer les particularités d'une crise, ses causes, son développement, et surtout les compétences requises pour pouvoir la résoudre.

Nos recherches sur le sujet nous révèlent certaines règles à respecter pour bien gérer les situations de crise, tant sur le plan opérationnel que communicationnel. Bien connaître son environnement, savoir déceler les premiers signes d'une crise, y être préparé avec des stratégies de réponse préétablies, et surtout garder une totale transparence dans sa communication, sont parmi les facteurs clés de réussite d'une gestion de crise.

Dans la pratique, nous avons pu constater que même les grandes compagnies, au parcours glorieux et au leadership vanté, peuvent être maladroites face à des situations problématiques et commettre des erreurs aux conséquences désastreuses.

Toyota, géant mondial de l'automobile, a connu une croissance très rapide qui l'a exposé à des risques inattendus face auxquels elle n'était vraisemblablement pas préparée. Cette dernière aurait été éblouie par son succès, au point d'être inerte face à une situation de risque nécessitant une grande attention, laissant passer la chance d'une résolution précoce du problème, et ouvrant la porte à une dégradation rapide de la situation. Le respect de quelques règles de base de la gestion et de la communication en temps de crise aurait permis à Toyota d'éviter le pire, et éventuellement d'inverser la situation en sa faveur.

En se fiant aux recommandations de plusieurs auteurs abordant la question de la gestion de crise (illustrées dans notre revue de littérature), nous constatons que la compagnie aurait enfreint plusieurs règles fondamentales.

D'abord, peu avant la crise, il est vraisemblable que la firme n'accordait pas suffisamment d'importance à son environnement externe, plus particulièrement à son réseau de fournisseurs, perdant relativement le contrôle de ce dernier. Le constructeur a perdu le pas face à l'évolution rapide de sa chaîne d'approvisionnement, ce qui a augmenté sa vulnérabilité aux erreurs commises par ses fournisseurs.

En second lieu, la compagnie ne semblait pas être préparée à une adaptation rapide de sa stratégie de communication, une fois en situation de crise. Elle ne disposait probablement pas de plans d'action préétablis. Son comportement semblait être très réactif. Plus encore, les réactions de la firme étaient tardives et sa communication peu transparente, au point de créer un climat d'incertitude favorisant toutes sortes de spéculations.

Sur le plan opérationnel, la première vague de rappels témoigne d'un cafouillage flagrant quant à l'identification du problème d'une part, et la stratégie de réponse d'autre part. Dans l'espoir de rattraper le temps perdu, la compagnie semblait confondre vitesse et précipitation. Des hypothèses adoptées hasardement ont lancé le constructeur dans un processus de rappels inutile, engendrant des pertes financières colossales, et prolongeant considérablement la période de crise.

Au Québec (Canada), des entrevues préliminaires avec certains responsables de concessions Toyota, confortées par un sondage administré auprès d'un nombre représentatif d'employés, nous laissent croire que les effets de la crise ont été loin d'être dévastateurs, même s'ils ne sont pas encore tout à fait dissipés. La réticence des clients se fait légèrement sentir.

- Limites de l'étude

La durée restreinte pour la réalisation de notre enquête, ainsi que le manque de moyens, nous ont contraints à réduire notre champ d'étude à un échantillon de convenance. Nous avons limité notre sondage à des professionnels de l'automobile, tandis que l'avis des clients eux-mêmes aurait sûrement été plus représentatif. Inclure leur avis dans notre étude aurait augmenté la fiabilité de nos résultats.

Aussi, les résultats obtenus concernent uniquement la zone géographique ciblée (Le marché québécois). Ils ne peuvent être extrapolés sur une plus vaste zone géographique. Sur d'autres marchés, les résultats pourraient être différents, et même contraires à ceux obtenus. Notre enquête nous donne une idée éclairée sur les conséquences de la crise de rappels de Toyota sur le marché québécois, non pas le sur marché nord-américain, et moins encore sur le marché mondial.

D'autre part, le style de gestion, pouvant différer d'une concession Toyota à une autre, peut influencer les résultats. La diversité observée dans les réponses pourrait être le fruit de différences sur le plan managérial entre les concessions sollicitées. Dans certains cas, l'opinion ou la perception des répondants à l'égard d'un événement, ou une situation donnée, sont intimement liées à leur environnement de travail.

RÉFÉRENCES

LIVRES ET ARTICLES

V.L. HELLER, J.R. DARLING. 2011. "Toyota in crisis: denial and mismanagement".
Journal of Business Strategy, Vol 32.

D. GOLEMAN, R.E. BOYARTZIS et A. McKee. 2002. Primal Leadership. Harvard
Business Press, 1^o éd.

Thierry, LIBAERT. 2005. La communication de crise. Paris: Dunod.

Steven, FINK. 1986. Crisis Management: Planning for the Inevitable. New York:
American Management Association.

B. Canis, B.D. Yacobucci, « The U.S. Motor Vehicle Industry: Confronting a New
Dynamic in the Global Economy », Congressional Research Service, Mars 2010

A.P. Andrews, J. Simon, F. Tian, J. Zhao, « The Toyota crisis: an economic,
operational and strategic analysis of the massive recall, Management Research
Review Vol. 34 No. 10, 2011

G. HOWELL et R. Miller. (2006). How the relationship between the crisis life cycle
and mass media content can better inform crisis communication.

Jeffrey, LIKER. 2004. The Toyota Way. New York: Mcgraw-Hill.

J.P. WOMACK, D.T. JONES et D. ROSS. 1991. *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perrenial.

J.H. DYER et Hatch. 2004. "Using supplier networks to learn faster". *MIT Sloan Management Review*, P. 57-63

A. MacKenzie, « The Toyota Recall Crisis: A Chronology of How the World's Largest and Most Profitable Automaker Drove into a PR Disaster », *Motor Trend*, 01 2010.

C. Piotrowski, R.W. Guyette. *Organization Development Journal*, Toyota Recall Crisis: Public Attitudes on Leadership and Ethics. Été 2010.

Kerkhof, P., Schultz, F., & Utz., S. (2011). How to choose the right weapon. Social media represent both a catalyst for and weapon against brand crises. *Communication Director*, p. 76-79

David J. ANDREA. 2006. "State of the US auto industry – The Supply Base Perspective". OESA.

SITES INTERNET

REUTERS, « Toyota peine à garder le contrôle de sa communication de crise », *Le Point.fr*, 2010, <<http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2010-02-03/toyota-peine-a-garder-le-controle-de-sa-communication-de-crise/916/0/420189>>

USA TODAY, « Toyota shareholders sue over stock price drop », *USATODAY*, 2010,
<http://www.usatoday.com/news/nation/2010-03-21-toyota-stock-sue_N.htm>

PEOPLE'S DAILY ONLINE, « Toyota's recall crisis spreads to Chinese market »,
Peoples' Daily Online, 2010,
<<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90778/90860/6904871.html>>

WIKINVEST, “Toyota Motor TM”, *Wikinvest, see your portfolio in whole new light*,
[http://www.wikinvest.com/stock/Toyota_Motor_\(TM\)](http://www.wikinvest.com/stock/Toyota_Motor_(TM))

Q13FOX, “Prius lawsuit”, *Q13Fox Seattle Tacoma*,
<<http://www.q13fox.com/news/kcpq-031510-priuslawsuit,0,2383406.story>>

BUSINESSWEEK, “Toyota recall cost to exceed 2 billion”, *Bloomberg Businessweek*, 2010, <<http://www.businessweek.com/news/2010-02-09/toyota-recall-cost-to-exceed-2-billion-lawyers-say-update2-.html>>

TERRY MACALISTER, « Toyota fights for reputation as safety recall crisis widens », *The Guardian*, 2010,
<<http://www.guardian.co.uk/business/2010/jan/28/toyota-recall-widens-europe-china>>

MICHAEL CONNOR, « Toyota Recall: Five Critical Lessons », *Business Ethics, The Magazine of Corporate Responsibility*, 2010, <<http://business-ethics.com/2010/01/31/2123-toyota-recall-five-critical-lessons/>>

A. MACKENZIE, S. EVANS, « The Toyota Recall Crisis : A Chronology of How the World's Largest and Most Profitable Automaker Drove into a PR Disaster », *Motor Trend*, 2010,

<http://www.motortrend.com/features/auto_news/2010/112_1001_toyota_recall_crisis/viewall.html>

ALEX MESSENGER, « Toyota recall highlights crisis in global auto industry », *World Socialist Web Site*, 2010, <<http://www.wsws.org/articles/2010/feb2010/toyof12.shtml>>

S. Kim, D. Bailey, « Timeline: Toyota from rise to recall crisis, hearings », Reuters, 2010, <<http://www.reuters.com/article/2010/02/23/us-toyota-timeline-idUSTRE61M0IT20100223>>

ANNEXE I (Questionnaire)

1 Étiez-vous en fonction lors de la crise de rappels de 2010 ?

Oui Non

2 Toyota a bien géré la crise (dans l'ensemble)

Pas du tout d'accord

Pas tellement d'accord

Neutre

Assez d'accord

Tout à fait d'accord

3 Toyota a bien géré la crise sur le plan opérationnel

Pas du tout d'accord

Pas tellement d'accord

Neutre

Assez d'accord

Tout à fait d'accord

4 Toyota a bien géré la crise sur le plan de la communication (Interne et externe)

Pas du tout d'accord

Pas tellement d'accord

Neutre

Assez d'accord

Tout à fait d'accord

5 Aujourd'hui, le comportement des clients reste affecté pas la crise de 2010 :

Pas du tout d'accord

Pas tellement d'accord

Neutre

Assez d'accord

Tout à fait d'accord

6 Selon vous, quel niveau d'importance accordent les clients de Toyota aux éléments suivants?

La qualité

Pas important Peu important Neutre Assez important Très important

Le design

Pas important Peu important Neutre Assez important Très important

La technologie

Pas important Peu important Neutre Assez important Très important

La performance

Pas important Peu important Neutre Assez important Très important

La sécurité

Pas important Peu important Neutre Assez important Très important

7 Deux ans après la crise, les clients perçoivent Toyota et ses produits de la même façon qu'avant la crise :

- Pas du tout d'accord
- Pas tellement d'accord
- Neutre
- Assez d'accord
- Tout à fait d'accord

8 Age :

- 16-25 26-35 36-45 46-55 >56

9 Sexe:

- Homme Femme Ne souhaite pas répondre

10 Fonction occupée :

- Direction Administrative Ventes Service à la clientèle autre