

Toyota face a trois problèmes de qualité

Toyota a trois problèmes:

- celui du fonctionnement de l'accélérateur;
- celui du fonctionnement de la pédale de frein;
- celui du fonctionnement du système de freinage.

Le premier s'est produit de l'inadaptation de l'accélérateur au petit tapis qui n'est pas fabriqué par Toyota, mais utilisé par beaucoup d'Américains ainsi que même par des sociétés de location. Cette affaire montre donc que la conception du véhicule ainsi que les composants et pièces n'étaient pas adaptés au comportement des conducteurs américains, y compris le fait qu'ils roulent souvent à grande vitesse. Et cela montre aussi la carence du marketing de Toyota aux Etats-Unis, inappliqué et négligent des managers américain, qui devrait prévenir un tel problème, et qu'une fois qu'il s'est produit un problème, ils devraient prendre la solution rapidement.

Le deuxième s'est produit par une mauvaise pièce dans la pédale de frein, conçue et fabriquée par un fournisseur américain. Cela dit que le problème immédiat se trouve dans une mauvaise coordination entre l'ingénieur de Toyota, responsable de la conception de système de frein de côté de conducteur, et l'ingénieur du fournisseur, responsable de la conception de cette pièce. Ce problème s'est aggravé encore par la commonalisation mondiale, mis à part le Japon, de cette pièce pour uniquement baisser le coût sans respecter le contrôle de qualité strict et le principe d'évitement de risques que Toyota exerce au Japon, et y a dû apprendre déjà à plusieurs fois: de mauvaises pièces provoquaient le rappel et l'arrêt de l'usine surtout quand un seul fournisseur produisait la pièce exclusivement.

Le troisième est le problème de logiciel qui contrôle le système de freinage de la nouvelle Prius, qui est couple au ABS, système différente de la précédente Prius dont je ne trouve aucun problème. Certains conducteurs non-habitués du système hybride ont peut-être été troublés par la différence du freinage qu'ils connaissaient. Mais, ce problème aurait dû être examiné et arrangé préalablement en faisant le test suffisant.

Si on voit les problèmes surgis un par un, c'est comme ceci. Mais on pourrait penser la raison profonde causée par la globalisation rapide de la production ingérable.

- Coordination insuffisante: la globalisation de la production s'accompagne de la localisation de la production des pièces et composants. Mais le comportement et la mentalité des salariés et fournisseurs sont différents de ceux au Japon, ayant la culture industrielle différente. Il devrait et doit exister le problème de coordination entre le management et les salariés dans la production, entre Toyota et des fournisseurs locaux dans la conception, entre le siège au Japon et les filiales locales, etc. Concernant la pièce dans la pédale de frein, il semble que Toyota a échoué à bien maîtriser son fournisseur, dû peut-être à la communication insuffisante entre les ingénieurs japonais et américains. Mais ce problème peut exister partout dans le monde tant que Toyota choisit des fournisseurs locaux. La durée insuffisante de conception pour les ingénieurs de Toyota et surchargés y aurait contribué aussi: vu la taille de Toyota et le nombre de ses modèles de voiture, le nombre des ingénieurs semblent insuffisants, ceci même s'ils étaient complétés par ceux de ses filiales, Toyota Auto Body, Kanto Autoworks, etc.

- Logique des financiers qui l'a emportée depuis le début du 21ème siècle: pour rentabiliser la production globalisée dans l'ambiance de concurrence mondialisée, Toyota a trop privilégié la baisse du coût de production sans cependant respecter le management traditionnel: emploi massif de salariés temporaires pour contenir le coût salarial, commonalisation excessive de pièces et composants qui a causé le grand dégât actuel par le rappel des voitures plus nombreuses que celles vendues pour une année. Si on voit cette affaire, Toyota est presque devenue, semble-t-il, une firme ordinaire en oubliant son effort consacré jusqu'à la fin des années 1990: réduire le coût par la stratégie de volume sans apporter du soin à la qualité et aux ressources humaines.

- Logique bureaucratique qui s'imposait vis-à-vis des clients et de la société japonaise: Toyota semble oublié sa philosophie, telle que c'est d'abord les clients, puis les vendeurs, et à la fin, c'est Toyota que Toyota devrait y donner la priorité dans cet ordre. Etre devenue une firme mondiale et plus rentable a causé une certaine arrogance chez les dirigeants de Toyota, ce qui les a conduit à l'attitude de ne pas reconnaître les fautes rapidement. S'y ajoute la montée de Akio Toyoda, petit fils du fondateur, au nouveau PDG, son entourage essayant de le défendre. Cela rend tardée l'intervention du PDG. Tout cela a blessé la réputation de Toyota ainsi que celle du PDG lui-même. Devenue donc une firme géante, la direction de Toyota a perdu la capacité de gestion de risque: Toyota n'a rien appris le mauvais exemple de Mitsubishi qui a eu la mauvaise réputation à cause de sa malhonnêteté dans l'affaire de graves accidents causés par le défaut technique de ses véhicules.

- Difficulté de mener des opérations aux Etats-Unis: les conflits commerciaux des années 1980 ont conduit Toyota à délocaliser sa production aux Etats-Unis en faisant concessions: achat de pièces et composants fabriqués par des fournisseurs américains, pour qu'elle soit reconnue comme une firme contribuant à la société américaine en créant des emplois et donnant la production aux fournisseurs locaux. Mais vu la réaction des médias américains qui semble exagère et vouloir dramatiser les accidents mortels, il me semble que les Américains veulent en profiter pour attaquer Toyota devenue le no.1 à la place de GM, sans vérifier la cause des accidents. Même si Toyota était devenu deuxième vendeur des voitures aux Etats-Unis avant Ford, Toyota reste étrangère et japonaise, de sorte qu'elle devient facilement un cible d'attaque, une fois qu'elle a commis une faute même si mineure. Toyota semble sans défense la-dessus, peut-être ayant américanisé la gestion des opérations aux Etats-Unis.