

Module : Le Management de la Qualité **Niveau** : 3ème Année Master 2020/2021

Enseignante : Mme N. MESSAOUDI

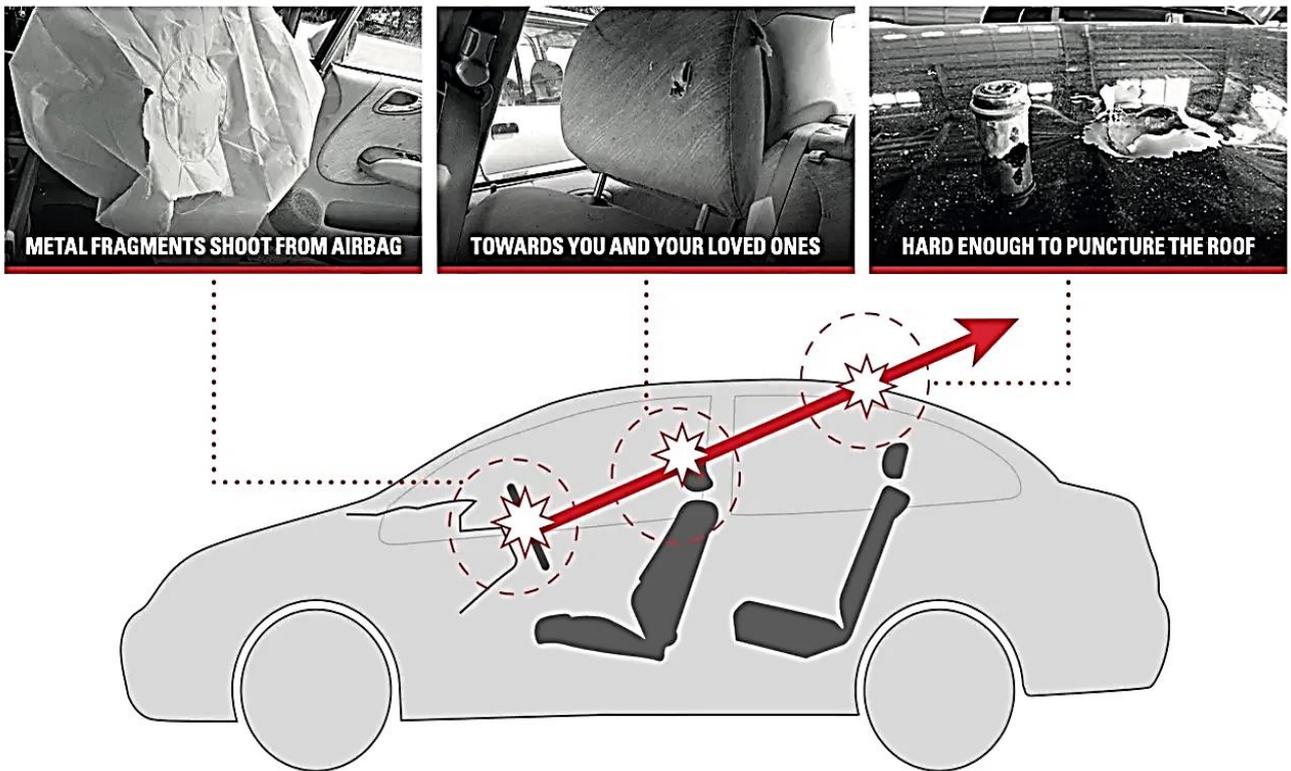
Durée : Du 14/02/2021 à 10h AM au 16/02/2021 à 10H AM.

Spécialité : Marketing & Distribution

L'examen est remis aux **délégués des quatre groupes**. Il est aussi disponible sur la **plateforme Moodle** et via le site : <https://www.digital-business-trends.com/>

Chaque jour de retard pour la livraison de l'examen selon la date limite (Au plus tard 16/02/2021 à 10H AM) sera sanctionné par "-1". En d'autres termes, **la note accordée - la pénalité.**

Les airbags Takata : un « coût de non-conformité » ou bien « 0 respect client »?



Un scandale meurtrier et une faillite retentissante. L'équipementier japonais Takata, spécialisé dans les airbags et les ceintures de sécurité, a annoncé le 26 juin 2017 son dépôt de bilan aux Etats-Unis et au Japon. C'est le résultat d'une affaire révélée il y a trois ans outre-Atlantique. Des airbags défectueux ont entraîné la mort d'au moins 16 personnes dans le monde.

Takata Corporation est une société japonaise qui fabrique des produits de sécurité, principalement des coussins gonflables et des ceintures de sécurité, en tant que fournisseur de premier plan de l'industrie automobile mondiale. Takata a débuté en 1933 au Japon en produisant principalement des bouées de sauvetage pour les parachutes et autres matériaux textiles. Au fil du temps, Takata s'est étendue aux ceintures de sécurité, aux dispositifs de retenue pour enfants et aux coussins gonflables. Pour répondre aux besoins d'une industrie automobile mondiale, Takata s'est développée géographiquement, notamment aux États-Unis, au Mexique, au Brésil et en Uruguay. En Europe, Takata possède des installations en Allemagne, en République tchèque, en Pologne, en Hongrie, en Roumanie et en Russie. En Asie, Takata possède des installations à Singapour, aux Philippines, en Thaïlande, en Malaisie, en Corée, en Chine, en Inde et en Indonésie.

Airbags Takata : où est le problème ?

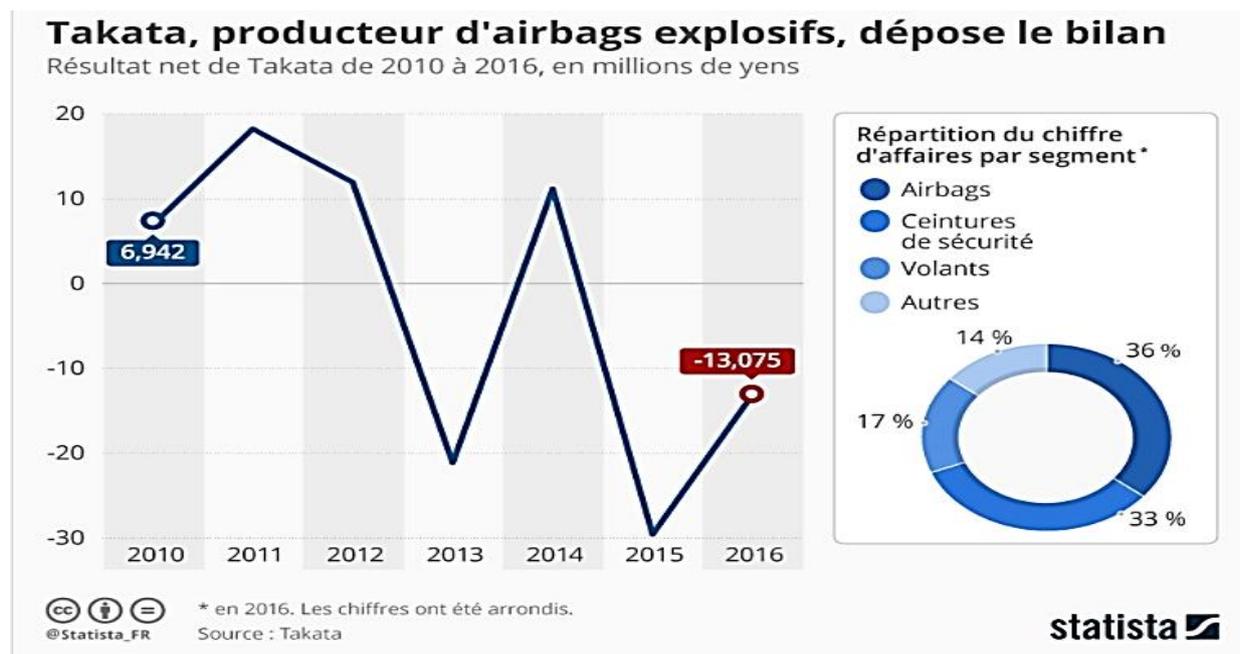
A partir de 2000, Takata a introduit un nouvel agent chimique dans ses airbags, le **nitrate d'ammonium**. Habituellement utilisé comme engrais, ce corps servait à gonfler le sac en cas d'accident. Or, cet agent peut, en cas d'exposition prolongée à la chaleur et à l'humidité, se dégrader. Résultat possible de ce processus : une explosion intempestive encore plus forte que celle nécessaire au déclenchement de l'airbag. Des morceaux du volant ou du tableau de bord peuvent toucher (et blesser, voire tuer) les passagers du véhicule.



En effet, l'équipementier nippon a reconnu avoir, entre 2000 et 2015, dissimulé l'existence d'un défaut majeur dans les agents gonfleurs de ses airbags, susceptibles d'exploser inopinément en projetant des fragments sur le conducteur ou le passager. Selon les autorités américaines et le **Consumer Report**, les airbags Takata seraient **responsables de la mort de 11 personnes aux Etats-Unis**. Cinq autres décès seraient liés au même problème dans d'autres pays. Au total, le scandale touche 100 millions de véhicules, majoritairement aux Etats-Unis et au Japon. Aux Etats-Unis, BMW, Chrysler, Ford, Honda, Mazda, Nissan et Toyota ont opéré des rappels massifs de véhicules.

La perte économique

« *Takata a trompé la confiance de ses clients et du public en installant des gonfleurs d'airbags dans des véhicules tout en sachant qu'ils n'étaient pas aux normes* », a commenté le ministre adjoint de la Justice par intérim, Kenneth Blanco. Longtemps numéro 2 mondial du secteur, Takata a été contraint au dépôt de bilan. Comme le montre le graphique ci-dessous, les résultats de Takata ont dégringolé au cours des dernières années. Après avoir longtemps nié la portée du phénomène, l'entreprise japonaise a été contrainte d'accepter sa responsabilité en février 2017 : elle plaide coupable devant un tribunal américain et écope d'un milliard de dollars de pénalités.



Le rappel de coussins gonflables Takata a déjà causé d'énormes conséquences économiques à certaines parties prenantes de Takata, y compris les clients, les prêteurs, les investisseurs et les détenteurs d'actions. Les clients sont principalement 19 constructeurs automobiles à travers le monde (Honda, BMW, Fiat Chrysler, General Motors, Ford, Nissan, Toyota...). Ils utilisaient les produits Takata et ont été affectés par cette avarie. Honda est également l'un des principaux investisseurs de Takata. Un article du Wall Street Journal du 7 octobre 2016 rapportait que le poids de rappel des constructeurs automobiles était de 47 % pour Honda, de 21 % pour Toyota, de 11 % pour Nissan et de 21% pour les autres. Malheureusement, en raison de prétendus airbags défectueux produits, Takata aurait rappelé 122 millions d'airbags dans le monde, pour un coût de 12 milliards de dollars. Le rappel d'airbags de Takata est tragique parce que les airbags seraient responsables de plus de 15 morts et plus de 150 accidents dans le monde, selon les rapports de décembre 2016 du Wall Street Journal et du Bangkok Post.

En outre, l'administration nationale américaine de la sécurité routière ("NHTSA") a publié une déclaration selon laquelle les constructeurs automobiles sont "responsables en dernier ressort" des coûts de remplacement des airbags.

En plus des 12 milliards de dollars de dettes liées au remplacement des airbags, Takata a déclaré avoir subi une perte d'exploitation de plus de 500 millions de dollars depuis le début du rappel en 2013. En outre, Takata est confronté à des amendes et des sanctions civiles et pénales de la part de diverses agences gouvernementales, dans le monde entier. Un certain nombre d'actions collectives ont été intentées pour demander réparation à Takata pour la perte tragique de vies humaines, les blessures corporelles et les dommages matériels prétendument causés par les airbags défectueux.

En raison de cette perte économique, les constructeurs automobiles vont probablement devenir la plus grande catégorie de créanciers douteux de Takata. Takata a fourni des produits défectueux aux constructeurs automobiles, ce qui crée au minimum des réclamations pour rupture de contrat, pour les 12 milliards de dollars de pertes déclarées. Il n'est pas clair qui, entre Takata et les constructeurs

automobiles, paie les coûts du rappel des airbags, mais il est raisonnable de supposer que Takata n'est pas en mesure d'absorber tous les coûts et que les constructeurs automobiles en absorbent une part importante. Rien n'indique que Takata ne paie pas ses fournisseurs dans le cours normal de ses activités. Face à l'incertitude, les fournisseurs imposent souvent des conditions de paiement avant livraison à leurs clients.

Travail à faire :

Q1. (5 points)

Dans une matrice à double entrée, déterminez l'ampleur de la criticité¹ du risque en fonction de la partie intéressée et faites une proposition d'action ainsi que l'acteur concerné dans l'entreprise « Takata ».

Partie intéressée	Le risque	La criticité ²	Action	Responsable de l'action
<i>Constructeurs automobiles</i>				
<i>Clients B2C</i>				
<i>Prêteurs</i>				
<i>Actionnaires</i>				
<i>Fournisseurs</i>				
<i>Pouvoirs publiques</i>				
<i>Salariés</i>				

Q2. (10 points)

Dans l'hypothèse où « TAKATA » a pu remédier au problème des airbags en amont de ses processus, mettez en application le Lean six sigma à travers la méthodologie DMAICS.

Q3. (5 points)

Quels sont les coûts de non-conformité que Takata était sensée prendre en compte en amont pour éviter cette descente aux enfers ? Argumentez.

Bon courage.

¹ Rappel : la criticité de chaque risque est jugée en fonction de deux critères :

- La gravité (Impact) : quelles sont les conséquences de ce risque ?
- La probabilité : quelle sont les chances pour que ce risque se produise ?

² Risque négligeable : en vert Risque intolérable : en rouge Criticité intermédiaire : en orange