

## Rappeler ou ne pas rappeler ? L'affaire Mitsubishi

Les difficultés de Mitsubishi, notamment la baisse des ventes sur les marchés japonais et nord-américain, proviennent en partie du scandale des défauts cachés et des rappels que le groupe japonais n'a pas réalisés. Au-delà de l'affaire Mitsubishi, nous analysons l'impact des rappels sur les constructeurs et les différentes stratégies en la matière.

**Edouard Barreiro**  
Attaché Temporaire  
d'Enseignement et  
de Recherche  
Université de Nice  
Sophia-Antipolis -  
IDEFI - CNRS

**Frédéric Marty**  
Chargé de  
Recherche CNRS  
IDEFI - Université  
de Nice Sophia-  
Antipolis

**Patrice Reis**  
Maître de  
Conférences  
Université de Nice  
Sophia-Antipolis -  
IDEFI - CNRS

### Note

1 - Par exemple, un défaut affectant le hayon de Mitsubishi Libero (Lancer cinq portes commercialisée au Japon) fut à l'origine de fermetures beaucoup trop rapides de ce dernier. De tels hayons « coupe-rets » provoquent quelque seize blessures chez les utilisateurs. En réponse, Mitsubishi rappela, le 1<sup>er</sup> juillet dernier, 48 700 véhicules de ce type en circulation dans l'archipel.

Confronté à de nombreuses difficultés tant commerciales que financières, Mitsubishi est depuis plusieurs mois au cœur de la tourmente du fait de révélations quant à des défauts affectant ses véhicules et pouvant entraîner des accidents sérieux. Il est reproché au constructeur automobile d'avoir dissimulé l'ampleur de ces défauts et de ne pas avoir engagé un rappel massif des véhicules incriminés. En effet, alors que la pratique des rappels s'est notablement développée depuis le début des années quatre-vingt-dix, il n'en demeure pas moins que certains hésitent encore à s'engager dans de telles démarches.

Ces derniers préfèrent garder le secret sur des défaillances techniques, avérées ou suspectées, préférant réparer discrètement les véhicules au hasard de leur passage dans le réseau. Quels peuvent être les arguments de la décision économique de rappeler ou de ne pas rappeler des véhicules défectueux ? La défectuosité des produits, notamment de par ses conséquences, représente un risque pour le constructeur automobile. Ce risque est mis en balance avec les risques associés aux deux autres choix possibles, à savoir : ne pas rappeler ou réparer en secret. Les difficultés que rencontre actuellement Mitsubishi Motors attestent des effets dévastateurs que peuvent revêtir les polémiques relatives à la sécurité des véhicules sur l'équilibre financier, voire la survie, des constructeurs automobiles et témoignent de la dimension stratégique des rappels.

### Risques, défaillances, secret

Allié au groupe DaimlerChrysler, Mitsubishi Motors rencontre aujourd'hui de graves difficultés, susceptibles de remettre en cause sa survie même. Le refus de DaimlerChrysler, premier actionnaire de Mitsubishi Motors avec près de 37 % du capital, de souscrire à une récente augmentation de capital, pourtant indispensable à la sauvegarde du constructeur japonais, constitue une inflexion majeure dans la stratégie du groupe germano-américain. Pour au moins une partie cette décision résulte de la polémique qui s'abat actuellement au Japon sur la marque Mitsubishi.

Par rapport à l'année 2003, ses ventes dans l'archipel ont été réduites de 56,3 % en mai et de 64,3 % en juin et encore de 52,2 % en juillet. Confrontés à un tel effondrement, les concessionnaires sont contraints à se lancer dans une

telle « grande braderie » que leur pérennité n'est plus assurée, tant les pertes d'exploitation s'accumulent et tant la maison mère semble financièrement acculée. Celle-ci s'est engagée dans un plan de sauvetage passant par des fermetures de sites, de nombreuses suppressions d'emplois mais aussi une recapitalisation à laquelle DaimlerChrysler a refusé de s'associer. Près de 3,3 milliards d'euros ont été injectés dans Mitsubishi Motors par les autres entreprises du conglomérat Mitsubishi et par des fonds d'investissements nippons, dont Phoenix Capital, qui vient de devenir l'actionnaire de référence du constructeur automobile.

Il est reproché au constructeur de ne pas avoir entrepris des rappels massifs des véhicules en circulation dès lors qu'il a eu connaissance de défauts susceptibles de causer des sinistres. Il aurait préféré jouer la carte de la discrétion, tant pour des facteurs réputationnels que pour des facteurs de coûts, en corrigeant les défauts dans le cadre des passages des véhicules dans son réseau sans en informer les clients. Par voie de conséquence, certains véhicules en circulation ont échappé à ces « remises à niveau » et représentent donc un danger potentiel tant pour leurs passagers que pour les autres usagers de la route.

Dans la pratique, lorsqu'un constructeur décelé un défaut affectant ses véhicules et susceptible de mettre en cause la sécurité de ses clients, il procède par voie de presse et de courriers nominatifs à des rappels massifs et gratuits des véhicules incriminés afin de corriger le défaut en question (1). Souvent, le constructeur n'attend pas que de tels incidents surviennent pour mettre en œuvre des rappels massifs.

Mitsubishi a dû avouer que près de 224 vices cachés avaient été décelés sur ses véhicules depuis 1979. Ces derniers n'avaient pas fait l'objet de rappels massifs, mais simplement de « directives de réparation » confidentielles adressées aux concessionnaires de la marque afin de procéder aux réparations nécessaires sans en informer les clients ou les autorités. La révélation de ces informations a conduit la direction de Mitsubishi à rappeler quelque 450.000 véhicules en circulation au Japon. Daimler est d'autant plus victime des errements de son partenaire japonais que l'élément le plus grave du dossier

concerne la filiale poids lourds de Mitsubishi, dont il possède 65 % depuis 2003. Il semblerait en effet que lors de la cession de cette dernière, Mitsubishi ait omis de révéler à l'acquéreur l'ampleur des vices cachés affectant ses autobus et ses poids lourds, lesquels n'ayant fait l'objet d'aucun véritable rappel systématique bien que connus de longue date...

Depuis 1999, plusieurs accidents ont impliqué les poids lourds commercialisés par Mitsubishi Fuso Trucks and Bus. Plusieurs accidents graves, dont l'un au moins mortel, furent causés par des pertes de roues. Le ministère japonais des Transports procéda en juin dernier à une perquisition dans l'usine Mitsubishi Fuso de Kawasaki. Mitsubishi (encore actionnaire à hauteur de 20 %) est suspecté d'avoir dissimulé les défauts à l'origine de ces accidents. Sous l'effet des pressions des pouvoirs publics, l'ensemble des poids lourds et des bus de marque Mitsubishi en circulation au Japon (1,3 million) feront, d'ici décembre 2004, l'objet d'une visite gratuite dans le réseau. Déjà en mai 2004, 180 000 poids lourds avaient été rappelés pour procéder aux vérifications nécessaires (2).

## Les logiques économiques des rappels automobiles

Les camions produits par Mitsubishi Fuso ont, en effet, été impliqués dans six accidents, ayant fait trois victimes au Japon. Dans au moins un cas, survenu en décembre 1999, la responsabilité de Mitsubishi a été engagée. Une roue perdue par un camion de la marque a percuté une voiture, blessant grièvement le conducteur de cette dernière. Aioi Insurances, la compagnie ayant indemnisé ce dernier, vient de se retourner contre le constructeur. L'ensemble des assureurs nippons est en train de réexaminer les sinistres impliquant des véhicules de marque Mitsubishi afin de s'assurer que l'origine de ces derniers ne provienne pas de vices cachés dissimulés par le constructeur. Cette dissimulation pouvait avoir pour objectif d'économiser les coûts financiers et réputationnels d'un rappel massif pour des motifs graves de sécurité, mais aussi peut-être de ne pas compromettre l'intégration du constructeur dans le groupe DaimlerChrysler. Il était en effet à craindre que ce dernier aurait exigé quelque compensation pour faire face non pas tant aux conséquences financières de tels rappels qu'au scandale lié à la dissimulation de défauts graves sur les véhicules commercialisés. Le rappel massif de quelque 121 000 véhicules de marque Mercedes en circulation au Japon (20 % des véhicules de la marque dans l'archipel) pour des contrôles portant sur le système de freinage, en juin 2004, participe peut-être à une stratégie visant à distinguer l'image de Mercedes de celle de son encombrant partenaire. Il n'en demeure pas moins qu'elle témoigne des différences de stratégie des constructeurs face à la question des rappels.

Bien que la pratique des rappels automobiles ait connu une nette recrudescence dès les années quatre-vingt-dix, notamment du fait de l'augmentation des défaillances électroniques liées au multiplexage des véhicules, il n'en demeure pas moins que la décision des firmes de rappeler des véhicules demeure un choix stratégique majeur non seulement en termes de coût, mais aussi, et peut-être surtout, en matière d'image de marque. Dans les années soixante-dix, les décisions des constructeurs reposaient souvent sur des analyses coût-avantage. Celles-ci mettaient en balance d'une part les indemnités que pourraient réclamer les éventuelles victimes des sinistres imputables à la défaillance identifiée et d'autre part le coût technique du rappel.

Les affaires relatives aux Ford Pinto et aux Chevrolet Malibu, modèle 1979, étaient emblématiques de cette période. Il ne fut pas opéré de rappel, alors que des défauts majeurs pouvant conduire à l'incendie des réservoirs d'essence avaient été identifiés. Dans le cas de la Chevrolet Malibu, GM avait préféré assumer le risque de payer des indemnités à d'éventuelles victimes (ou à leurs ayants droit) plutôt que de financer la mise en conformité des véhicules. Le risque d'indemnisation était en effet évalué à 2,4 \$ contre 8,59 \$ pour la modification des réservoirs. Le raisonnement était similaire pour la Ford Pinto pour laquelle le second constructeur américain avait évalué que des modifications de 11 \$, opérées sur les véhicules en circulation, ne deviendraient rentables que si plus de 180 personnes venaient à décéder annuellement dans des incendies. Cependant, Mitsubishi Motors ne peut aujourd'hui fonder ses décisions sur de tels raisonnements. D'une part, les coûts financiers directs d'une décision de non-rappel sont incommensurablement plus élevés. La vie humaine n'est plus évaluée à 200 000 \$ comme elle l'était en 1971 lors du lancement de la Pinto par National Highway Traffic Safety Administration américaine. Le coût réputationnel d'une absence de rappel peut aujourd'hui s'avérer dévastateur (3). L'équilibre financier de constructeurs exposés à une concurrence féroce et faisant face à des consommateurs de mieux en mieux informés peut être remis en cause par une telle tourmente, comme en atteste Mitsubishi.

## Des pratiques variables d'un constructeur à l'autre

La prise en compte de ces dégradations d'image peut expliquer le comportement actuel des constructeurs, lesquels n'hésitent plus à opérer des rappels massifs ou à différer la commercialisation de véhicules dès lors que des doutes peuvent affecter le comportement ou la sécurité de ces derniers (la première génération de la Mercedes classe A en constitue un parfait exemple). Il n'en demeure pas moins que des différences peuvent être observées entre les différents constructeurs dans la

(Suite p. 10)

## Notes

2 - La tardivité du rappel est d'autant plus choquante que Mitsubishi Canada a procédé aux rappels de ses camions dès août 2003 pour procéder à des inspections (et, le cas échéant, des remplacements) des roulements de roue extérieurs des moyeux. L'origine du défaut venait, selon Mitsubishi, d'un simple défaut de lubrification pouvant entraîner un grippage du roulement du moyeu avant et donc potentiellement un accident.

3 - A titre d'exemple, une consommatrice américaine d'une chaîne de fast-food s'est vue accordée une indemnisation de 2,9 M\$ pour s'être brûlée avec une tasse de café.

# CONSTRUCTEURS

## Note

4 - Une alternative à première vue séduisante peut être de procéder aux modifications nécessaires sur les véhicules dans le plus grand secret, au hasard des retours des véhicules en concession pour cause de réparation ou d'entretien, voire dans le cadre de campagnes souvent baptisées de "campagne de mise à jour" ou de "modernisation". Le danger d'une telle politique du secret est illustré par les difficultés que rencontre aujourd'hui le quatrième (jusqu'à présent !) constructeur japonais. Non seulement tous les véhicules défectueux ne seront pas modifiés (tous ne sont pas entretenus en concession), mais les consommateurs peuvent légitimement se sentir trompés par un constructeur dans lequel ils avaient placé leur confiance. Pis, l'absence de rappel systématique ne permettra pas d'éteindre la responsabilité du constructeur en cas de sinistre lié à la défectuosité en question.

(Suite de la p. 9) pratique de ces rappels. Certains recourent à ces derniers avec plus de parcimonie ou communiquent peu sur le contenu exact de ces opérations.

Les paramètres d'une décision de rappels sont variables d'un constructeur à un autre. Ils dépendent, en grande partie, de sa position concurrentielle et notamment de l'image dont la marque bénéficie auprès des consommateurs. Dans le cadre d'une concurrence qui passe de plus en plus par des arguments liés à la qualité, la décision de rappeler les véhicules constitue une stratégie qui combine à la fois des éléments de coûts certains (ceux liés au rappel), des logiques assurantielles vis-à-vis des risques futurs (éviter d'éventuelles indemnisations en cas de sinistre) mais aussi des investissements réputationnels susceptibles d'engendrer, soit des coûts, soit des gains, en termes d'image. Au seuil du lancement d'une campagne de rappel le constructeur doit anticiper non seulement les coûts techniques directement reliés au rappel lui-même, mais aussi les conséquences probables en terme d'image.

Cependant, les choix des firmes sont étroitement dépendants de leur positionnement concurrentiel. Pour certains constructeurs "haut de gamme", la sécurité et la fiabilité des véhicules constituent le cœur de leur avantage concurrentiel. Un éventuel rappel peut être analysé par les consommateurs comme le signe d'un coupable relâchement. Cependant, le constructeur aura tout intérêt à couvrir ce risque. D'une part, la garantie de la qualité du véhicule fait partie du contrat moral noué avec le consommateur. Si cette dernière n'était pas assurée, il se détournerait certainement de la marque à l'heure du renouvellement du véhicule. D'autre part, le risque, en termes d'image, de la dissimulation d'un éventuel défaut serait rédhibitoire. Cependant, pour certains constructeurs l'aveu d'une défaillance peut représenter un coût l'emportant vraisemblablement sur ses effets secondaires bénéfiques certes mais incertains et étroitement dépendants de l'image initiale du constructeur. D'ailleurs, un constructeur pénalisé par une piètre réputation en termes de qualité peut confirmer, par un rappel, la mauvaise image que se font les consommateurs de ses véhicules.

Il peut être, à l'inverse, profitable pour certains types de constructeurs de procéder à de tels rappels. Il peut être analysé comme la preuve de leurs efforts en termes de qualité. A l'heure où de nombreuses défaillances liées au multiplexage des véhicules conduisent les constructeurs réputés à organiser de nombreux rappels, il devient de moins en moins risqué pour un constructeur moins considéré d'annoncer de vastes campagnes. De façon paradoxale, un tel constructeur peut même accroître sa réputation si des polémiques se font parallèlement jour sur les réticences de constructeurs plus réputés à corriger les défaillances affectant leurs véhicules. De plus, il convient de garder à l'esprit que ce type de constructeurs est en concurrence avec des entreprises dont l'image de marque est en

tout point comparable. Ainsi, tout effort additionnel en qualité lui permettra de dégager un avantage concurrentiel. Il apparaît, au final, que le rappel peut avoir des conséquences très diverses en terme de réputation du constructeur selon les croyances mêmes des consommateurs. Le rappel constitue donc, à proprement parler, une stratégie risquée pour le constructeur qui y recourt (4).

## Une approche des rappels automobiles par la théorie des jeux

Face à une situation d'interactions répétées avec des consommateurs susceptibles ou non de renouveler la confiance qu'ils ont placée dans ses produits, le constructeur se trouve plongé dans une situation d'interdépendance stratégique telle que peut la traiter la théorie des jeux. Ce cadre théorique est d'autant plus adapté qu'il permet de rendre compte des risques associés à chaque décision susceptible d'être prise par le constructeur.

Ces derniers se décomposent en deux étapes. Lors de la première, le constructeur a le choix entre rappeler ses véhicules ou ne rien faire. Dans les deux cas, le consommateur sanctionne ou non la démarche du constructeur. Quelle décision prendra un constructeur face à ses choix ? Cette dernière dépendra en fait des anticipations que le constructeur fait sur la réaction des consommateurs à chaque choix alternatif. Cette dernière étant conditionnée par le seuil de tolérance du consommateur. Pour rationaliser sa démarche, il lui suffit d'affecter des probabilités à chaque type de réaction possible, ce qui lui permet de comparer chaque coût en fonction de la probabilité de leur réalisation et donc de l'espérance de gains associés à chacune d'entre elles.

Les rappels peuvent donc être saisis comme un investissement en réputation : les pratiques sont différentes selon les situations de départ des constructeurs. La théorie des jeux permet donc de saisir les aspects réputationnels à l'œuvre dans les stratégies de rappel. L'exemple de Mitsubishi atteste du fait que le cadre statique des analyses coût-avantage ne suffit plus à expliquer les décisions des firmes. Le rappel fait figure de signal pour les consommateurs pouvant, selon les situations de départ, conforter ou à l'inverse miner le capital réputationnel de la firme. C'est peut-être pour ne pas entamer ce capital et pour ne pas s'exposer à des demandes d'indemnisations suite à ses aveux que Mitsubishi a fait le pari du secret. Mais cette stratégie est la plus risquée de toutes. L'asymétrie informationnelle entre constructeurs d'une part, usagers, tribunaux et pouvoirs publics d'autre part ne cesse de se réduire. La stratégie mise en œuvre par Ford en 1971 avec la Pinto ne saurait être aujourd'hui valide. Mitsubishi n'en a que partiellement tiré les leçons en privilégiant le secret au détriment de la transparence qui, seule, aurait pu lui permettre de limiter les conséquences de ses propres errements. ■