

## Le système de gouvernance de l'entreprise allemande : le cas de Volkswagen

### Résumé :

La gouvernance n'est pas seulement l'affaire des entreprises, mais elle est la préoccupation des Etats. En effet, l'Allemagne est l'un des pays qui favorise l'application et l'ancrage d'un système de gouvernance au sein des entreprises allemandes, de leur part ces dernières sont sensibilisées et s'intéressent progressivement par ce sujet. Alors l'objectif de notre communication est de mettre en évidence les caractéristiques du système de gouvernance allemand, et les mesures qui ont été mises à ce propos, ainsi de montrer l'évolution de ce système dans les entreprises allemandes **à travers l'étude de l'entreprise Volkswagen**.

### الملخص:

الحوكمة ليست قضية المؤسسات فقط ، وإنما هو الشغل الشاغل للدول. في الواقع، تعتبر ألمانيا من البلدان التي تشجع تطبيق وترسيخ نظام الحوكمة في الشركات الألمانية، من جانبها هذه الأخيرة أصبحت واعية ومهتمة تدريجياً بهذا الموضوع. و عليه هدفنا من هذه المداخلة هو تسليط الضوء على خصائص نظام الحوكمة الألماني، والتدابير المتخذة في هذا الشأن ، مع إظهار تطور هذا النظام في الشركات الألمانية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة فولكس فاقن (Volkswagen).

## Introduction

Le concept de gouvernance a beaucoup évolué depuis son apparition vers la fin des années quatre-vingts, même si les origines remontent aux années trente.

A l'origine, il s'agissait d'un concept centré sur deux composantes principales, à savoir le droit et l'ordre. Son apparition résultait d'une part, de la dispersion du capital, autrement dit le pouvoir n'appartient plus aux propriétaires de l'entreprise mais aux dirigeants, et ce peut être provoqué par l'augmentation de la taille des entreprises, le développement des multi nationales, l'afflux de capitaux étrangers, l'apparition du capitalisme collectif (actions possédées par les ménages). D'autre part, il découlait de l'abus du pouvoir managérial, soit les dirigeants n'étant pas contrôlés ils en profitaient souvent pour se faire octroyer des rémunérations considérables et des conditions très avantageuses en cas de départ, ou par les délits d'initiés, elle peut être aussi par les fraudes comptables qui ont mis le doute sur les comptes des entreprises (par exemple l'affaire ENRON), alors, les actionnaires n'ont plus confiance envers les dirigeants et souhaitent pouvoir mieux contrôler la gestion de leurs intérêts.

En effet, chaque organisation est gouvernée à travers un accord de volonté de ses membres, impliqués dans une relation coopérative, c'est à dire dans la prise de décisions et la détermination des responsabilités, dans la création et la répartition de la valeur ainsi que dans la mise en place d'un système de règles formelles et informelles régissant ces éléments.

La gouvernance des entreprises, diffère d'un pays à l'autre, aux États-Unis les dirigeants des entreprises disposent d'un pouvoir fort face à un actionnariat très dispersé. En France, le débat sur la gouvernance des entreprises trouve son origine dans l'ouverture de la place de Paris aux investisseurs étrangers et les récentes privatisations. Alors qu'en Allemagne, la gouvernance des entreprises, se caractérisent par l'existence des grandes entreprises disposant généralement d'un actionnaire de référence (souvent banque), réduisant fortement la marge de manœuvre des dirigeants<sup>1</sup>. En effet, le but de notre recherche est d'examiner le modèle allemand en matière de gouvernance d'entreprise, à travers une étude de cas, l'entreprise Volkswagen.

### 1. généralités sur la gouvernance :

Il n'existe pas de modèle universel de gouvernance. Les systèmes juridiques, les cadres institutionnels et les habitudes diffèrent selon les pays, et les organisations.

#### 1.1 Définition de la gouvernance :

D'après Isabelle JOHNSON, la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix<sup>2</sup>.

Selon John O'GRADY, la gouvernance est définie comme « *le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables*<sup>3</sup> ». Ainsi la gouvernance est définie comme « *l'ensemble des actions et moyens*

---

<sup>1</sup> F. BANCEL, la gouvernance des entreprises, Economica, Paris, 1997, p 7-8

<sup>2</sup> I. JOHNSON « La gouvernance : Vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.

<sup>3</sup> J. O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002.

*adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs<sup>4</sup>.».*

*De sa part Le PNUD définit la gouvernance comme : l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus qui comprennent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple<sup>5</sup>.*

### **1.2 La gouvernance d'entreprise :**

*Le système de gouvernance d'entreprise recouvre selon Charreaux, « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire<sup>6</sup>.»*

### **1.3 Les déterminants du système de gouvernance :**

La confrontation de la théorie avec la pratique internationale, révèle que les systèmes de gouvernance sont conditionnés par trois éléments<sup>7</sup> :

**1.3.1 Cadre légal :** Pour PROWSE<sup>10</sup>, les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires »<sup>8</sup>.

**1.3.2 Ethique :** Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.

**1.3.3 Contexte :** Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire<sup>9</sup>.

## **2. Le modèle allemande de la gouvernance des entreprises:**

Le modèle allemand de gouvernance des entreprises présente un certains nombre de particularités<sup>10</sup>.

### **2.1 La participation des salariés au gouvernement d'entreprises:**

Les grandes entreprises allemandes (plus de 500 salariés) présentent une direction duale. On distingue en effet un conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) et un conseil de direction (*Vorstand*) où siègent les dirigeants. La présence des salariés dans les conseils de surveillance constitue une particularité du modèle allemand de gouvernance d'entreprise. L'implication des salariés dans le processus de décision est réelle, même dans les petites firmes qui disposent d'un comité d'entreprise dès qu'elles emploient plus de cinq personnes. Le « capital humain » est perçu dans les entreprises comme une ressource importante, assumant un rôle incontournable en ce qui concerne le système de gouvernance.

### **2.2 Le rôle des banques :**

Les relations entre banques et entreprises allemandes sont caractérisées par le système de la *Hausbank* (banque maison). Il s'agit d'une relation privilégiée entre banque et une entreprise,

---

<sup>4</sup> R. DODGSON, K. LEE & N. DRAGER: « Global health governance: a conceptual review » Discussion Paper No.1, www.who.org, 2002.

<sup>5</sup> UNDP « Decentralised Governance Programme », New York, USA, 1996.

<sup>6</sup> G. CHARREAUX le gouvernement de l'entreprise : corporate Governance, Théories et Faits, Economica, 1997

<sup>7</sup> C. LAHLOU « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances »

<sup>8</sup> S. PROWSE, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, Hiver 1994, p.119-158.

<sup>9</sup> J-M. THIVEAUD, « De la gouvernance des grandes sociétés », revue d'Economie Financière, n° 31, Hiver 1994.

<sup>10</sup> F. BANCEL Op.cit. p 42-48

qui repose sur un processus d'informations et de surveillance continu. Les banques allemandes offrent des services et des produits bancaires aux entreprises dont elles sont actionnaires à des conditions commerciales identiques à celles dont elles ne le sont pas.

En Allemagne, à la différence des autres pays, il n'existe pas de contraintes particulières empêchant les banques de détenir des actions d'entreprises non bancaires. En effet, en 1993 les banques allemandes contrôlaient près de 14% du capital des entreprises. Les banques allemandes exercent également une influence sur les décisions des entreprises par les droits de vote confiés par les déposants détenteurs d'actions, ce qui suppose cependant un accord de leur part. Les banques peuvent également participer au redressement des entreprises en difficulté en augmentant leur participation au capital (A.E.G).

### **2.3 La présence d'actionnaires de référence :**

Le taux de détention du capital des entreprises par des actionnaires de référence<sup>11</sup> est également largement supérieur à celui affiché pour les États-Unis, le Japon, et le Royaume-Uni. Cette concentration plus forte de l'actionnariat favorise indiscutablement le contrôle interne. Compte tenu des enjeux, les actionnaires importants ne peuvent en effet se désintéresser des entreprises dont ils sont propriétaires et déléguer toute la responsabilité de la gestion aux managers. Le conflit d'agence actionnaire /dirigeant serait donc largement atténué par la présence d'actionnaires de référence.

### **2.4 La présentation du guide de la gouvernance allemande :**

Le Code allemand de Gouvernance d'Entreprise<sup>12</sup>, présente les prescriptions légales majeures relatives à la gestion et au contrôle de sociétés allemandes cotées (gouvernement d'entreprise) et inclut des normes internationales et nationales reconnues de bonne conduite et de gestion responsable des entreprises.

Le Code vise à rendre le système allemand de gouvernement d'entreprise transparent et intelligible. Son objectif est de promouvoir la confiance des investisseurs internationaux et nationaux, des clients, des salariés et du public dans la gestion et le contrôle de sociétés allemandes cotées, autrement dit toutes les parties prenantes.

Le Code explicite les droits des actionnaires, qui mettent à la disposition de la société les fonds propres dont elle a besoin et assument le risque entrepreneurial.

La législation prescrit un système d'administration dual pour les sociétés anonymes allemandes :

Le directoire dirige l'entreprise sous sa propre responsabilité. Les membres du directoire assument en commun la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Le président du directoire coordonne les activités des membres du directoire.

Le conseil de surveillance nomme le directoire, il le conseille et surveille ses activités et est directement associé aux décisions revêtant une signification fondamentale pour l'entreprise. Le président du conseil de surveillance coordonne les activités au sein du conseil.

Les membres du conseil de surveillance sont élus par les actionnaires au cours de leur Assemblée générale. Dans les entreprises employant plus de 500, respectivement 2000 personnes en Allemagne, les salariés sont également représentés au sein du conseil de surveillance ; le conseil de surveillance se compose alors pour un tiers, respectivement pour moitié de représentants élus par les salariés. Dans le cas des entreprises employant plus de 2000 personnes, le président du conseil de surveillance, qui est pratiquement toujours un représentant des actionnaires, dispose d'une deuxième voix décisive en matière de prises de décisions. Les représentants élus par les actionnaires et les représentants du personnel sont pareillement tenus à agir dans l'intérêt de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Il peut s'agir du fondateur ou de ses héritiers ou bien encore d'un groupe industriel.

<sup>12</sup> Code allemand de Gouvernement d'Entreprise (dans la version en date du 14 juin 2007), [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_germany\\_june2007\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_june2007_fr.pdf)

L'option de la société européenne (SE) permet de choisir également en Allemagne le système répandu à l'échelle internationale de gestion par un organe unique (conseil d'administration). La structure de la cogestion<sup>13</sup> dans la SE est par principe définie au moyen d'un accord conclu entre la direction de l'entreprise et les salariés. Les salariés dans les pays membres de l'UE sont inclus.

Le système dual, à organes de direction et de contrôle distincts, qui s'est également établi dans d'autres pays continentaux en Europe, et le système monastique du conseil d'administration sont en pratique en train de converger par suite de la collaboration intense entre le directoire et le conseil de surveillance dans le système dual ; ces deux systèmes sont pareillement efficaces et performants.

La comptabilité d'entreprises allemandes se base sur le principe de "true and fair view" et donne une image fidèle, sincère et actuelle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Au niveau du texte, les *recommandations* du Code sont caractérisées par l'emploi des verbes tels que "**devoir/être tenu de**" **au futur**. Les sociétés peuvent s'en écarter, elles sont toutefois alors tenues de le rendre public chaque année. Cela permet aux sociétés de tenir compte d'exigences spécifiques à leur secteur d'activité ou à leur entreprise. Le Code contribue ainsi à la flexibilisation et à l'autorégulation au niveau du régime juridique des entreprises allemandes.

Le Code contient d'autre part des *suggestions* desquelles les entreprises pourront s'éloigner sans nécessité de publication ; le Code emploie à cet effet des verbes tels que "**devoir**" **au conditionnel présent** ou "**pouvoir**" **au futur**.

Les autres passages du Code, non caractérisés par l'emploi de ces verbes et temps, concernent des *prescriptions* que les entreprises sont tenues d'observer en vertu de la législation en vigueur.

Les règles du Code ne concernant pas que la société elle-même, mais **aussi les sociétés qu'elle contrôle**, sont caractérisées par l'emploi du terme "entreprise" à la place de "société". Le Code s'adresse en premier lieu aux sociétés cotées. L'observation du Code est aussi recommandée aux sociétés non cotées.

Le Code fera l'objet d'un réexamen et, le cas échéant, d'une adaptation en règle générale annuelle en regard des évolutions nationales et internationales.

### **2.5 Les avantages du système de la gouvernance allemande :**

Le système de gouvernance allemand, se caractérise par les avantages suivants<sup>14</sup> :

- Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders
- Possibilité d'arriver au consensus
- Rôle préventif

### **2.6 Les inconvénients du système de la gouvernance allemande :**

L'étude du système de gouvernance allemand, montre qu'il a les inconvénients suivants :

- Privilégier le long terme
- Rigidité
- Enracinement des dirigeants

## **3. Etude de cas : l'entreprise Volkswagen :**

Le groupe Volkswagen est l'un des leaders de l'industrie automobile mondiale et le plus grand fabricant automobile en Europe. En 2002, l'entreprise détenait 12,1 % du marché mondial de ce secteur. En Europe de l'Ouest, le plus gros marché automobile du monde, près d'une voiture neuve sur cinq venait du groupe Volkswagen. La société Volkswagen (créée en

---

<sup>13</sup> En économie, la cogestion désigne le système de participation **active des salariés à la gestion de leur entreprise**. C'est un mode de gestion où la direction et le personnel prennent ensemble les grandes décisions dans des organes (comité d'entreprise, conseil de sécurité et d'hygiène...) prévus par les statuts de l'organisation

<sup>14</sup> C. LAHLOU, op.cit.

1937) est aujourd'hui constituée des marques Volkswagen, Skoda Auto, Bentley et Bugatti. La gestion régionale des marchés mondiaux comprend quatre zones de responsabilité : Union européenne, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Afrique du Sud et région Asie- Pacifique<sup>15</sup>. L'étude du système de gouvernance de l'entreprise Volkswagen montre qu'il est passé par trois phases principales:

### **3.1 Le système de gouvernance traditionnel de Volkswagen dans un historique Perspective :**

La structure de gouvernance de Volkswagen a souvent été discutée comme un exemple de l'allemand néo-corporatisme<sup>16</sup>. Ici, il est important d'analyser brièvement la fondation de l'entreprise et ses relations avec les actionnaires.

Les travaux ont été exécutés à Volkswagen en tant que société d'État après la force alliée britannique s'est retiré en 1949. En 1960, Volkswagen Works Limited est devenue une société anonyme (AG) et a été partiellement privatisée. Les institutions de l'État maintenant tenue 40 % des actions, avec l'Etat de Basse-Saxe et le gouvernement fédéral allemand détiennent chacun 20%. Les actions restantes ont été largement répandues parmi les banques et les compagnies d'assurance et des actionnaires privés, dont beaucoup étaient des employés de Volkswagen.

#### **3.1.1 La composition du conseil de surveillance :**

Selon le Code allemand de Gouvernance d'Entreprise, le conseil de surveillance, a pour mission de conseiller et de contrôler régulièrement le directoire dans la gestion de l'entreprise. Il doit être associé aux décisions revêtant une signification fondamentale pour l'entreprise.

En conséquence, au sein de la VW les représentants des gouvernements sont restés une influence dominante au *conseil de surveillance*,

Traditionnellement, ces représentants ont été les ministres des Finances et des Affaires économiques, et parfois le ministre des affaires sociales et affaires du travail. Dans les périodes où les deux Basse-Saxe et la République fédérale ont été régies par une majorité social-démocrate - ce fut le cas dans les années 1970 - .

L'influence gouvernementale sur VW est restée forte, même après 1988, lorsque le gouvernement fédéral a vendu ses parts de Volkswagen, puisque le gouvernement Basse-Saxe est resté le seul actionnaire le plus important. D'où la composition de la forte surveillance conseil en 2000 était comme suit.

Sur le plan du travail : trois représentants de IG Metall<sup>17</sup> (parmi eux le chef de l'IG Metall comme vice-président du conseil d'administration) et de six représentants du comité d'entreprise de Volkswagen, sur le côté de la capitale, quatre représentants d'autres sociétés (parmi eux le président du conseil), trois personnes représentant banques et d'une association d'actionnaires, et deux représentants de Basse-Saxe. En principe, cette composition du conseil de surveillance n'a pas beaucoup changé depuis que la société est devenue publique en 1960.

#### **3.1.2 La loi de Volkswagen (1960):**

La particularité de la structure de gouvernance de VW est basée sur une loi spéciale, la " VW Loi » adoptée en 1960 lors de la privatisation de Volkswagen. Sur cette base, l'Etat de Basse-Saxe a garanti le statut de dominant propriétaire. Clauses importantes de la loi VW de 1960 et le statut d'entreprise correspondante :

---

<sup>15</sup> I RODIC, « *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen* », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes par.

<sup>16</sup> Le corporatisme est la défense d'une organisation économique, sociale, voire politique, reposant sur des corporations professionnelles.

<sup>17</sup> Est un syndicat puissant en Allemagne, où son ancien président représente à lui seul 2.7 millions d'adhérents. C'est un syndicat qui obtient tous les trois ou quatre ans des conventions collectives avec des avantages sociaux importants et sur la base de revendications très ambitieuses. Par exemple, il réclame le rapprochement des salaires des ouvriers et ceux des employés pour rendre plus attractif le métier de la métallurgie, bien que cela coute très cher au patronat...

- Toute augmentation de la participation des actionnaires au-delà de 20% du total des actions n'entraîne pas d'autres droits de vote, ce qui est vrai aussi pour les actions ou les tentatives contrôlées indirectement de la part mise en commun, de cette façon Basse-Saxe avec son actionnariat de 20% ne pouvait pas être mis en minorité par un autre propriétaire de bloc. En outre, les propriétaires de l'État ont garantis le droit de pourvoir, avec deux postes au conseil de surveillance.

- Les décisions sur de nouvelles usines ou de délocalisation de l'usine requièrent une majorité des deux tiers sur le conseil surveillance d'administration. De cette manière, les représentants du gouvernement et du travail pourraient difficilement être annulée dans les décisions concernant les changements de localisation et de sécurité d'emploi.

- La loi VW exige aux banques qu'elles reçoivent l'autorisation de vote par procuration de chaque actionnaire à l'avance de chaque assemblée générale des actionnaires. Compte tenu des efforts des banques, il aurait fallu ne jamais atteindre le même degré de vote par procuration puissance à VW comme ils l'avaient dans d'autres entreprises allemandes.

### **3.1.3 L'importance de la loi VW :**

Des initiatives politiques ont été prises dans le passé pour abolir la loi VW. Prétendument à la demande d'une banque allemande, l'UE a examiné la situation juridique dans 2000/ 01 et a déjà déclaré qu'il est un obstacle à la libre circulation des capitaux dans l'UE.

Dans tous les cas, la protection de la loi VW prévoit Volkswagen, jusqu'à maintenant ne peut pas être pris pour acquis plus dans l'avenir.

### **3.1.4 Le rôle des employés et de syndicat – main d'œuvre :**

En ce qui concerne l'influence des syndicats, le président d'IG Metall a traditionnellement été un membre du conseil de surveillance de Volkswagen. Les présidents des comités d'entreprise de la plupart d'usines allemandes de VW, sont également membres du conseil d'administration.

Ainsi, au point de vue de la main-d'œuvre était toujours fortement représentée, au conseil d'administration et a grandement influencé le choix des principaux acteurs qui dirigeaient l'entreprise. Cette influence ne fut renforcée lorsque, en 1976, une loi a été adoptée pour étendre le système de cogestion dans les conseils de surveillance à tous entreprises avec un certain nombre minimum d'employés.

Dans tous les cas, les relations syndicales chez Volkswagen sont caractérisées par un haut degré de « interarmées » entre la direction et les comités d'entreprise en matière de politique de l'entreprise, qui dépassent le cadre de codétermination<sup>18</sup> formelle des relations industrielles en Allemagne.

### **3.1.5 L'influence d'IG Metall:**

L'approche de la coopération entre la direction et le comité d'entreprise et la vision d'un heureux " famille VW " favorisé par Nordhoff<sup>19</sup>, n'a pas réduit l'influence de l'IG Metall. Au contraire, IG Metall a évidemment profité de cette configuration. Son influence a grandi lentement d'un niveau plutôt faible, notamment chez les employés cols blancs au début des années 1950. Ils n'ont pas obtenu une nette majorité aux élections du comité d'entreprise avant 1955, et il n'était pas attendu en 1967 pour que l'adhésion individuelle IG Metall atteindre la barre des 50 %. Le renforcement progressif de l'influence d'IG Metall chez les employés cols blancs continué jusqu'en 1980 quand il s'est stabilisé à un niveau élevé. Il était donc guère surprenant que les candidats d'IG Metall reçoivent régulièrement la part du lion dans les élections des comités d'entreprise. Ainsi, la forte influence des syndicats et une position forte pour les comités d'entreprise s'est avéré être complémentaire et d'auto-

---

<sup>18</sup> Selon Jean Jacques PIETTE ce principe (traduit abusivement par cogestion en français mais ce n'est pas le sens littéral) implique que l'on nomme des gens compétents, capables de discuter avec le patronat dans un conseil de surveillance solide.

<sup>19</sup> Nordhoff, était manager de General Motors German Operations, il a tenu son poste de 1949-1968

renforcement caractéristiques du système de VW. Sa stabilité est plus renforcée par les longues périodes de leadership continu.

La position du chef représentant du comité d'entreprise a été tenue par quatre personnes au fil des ans, de 1951 à 2001. Pendant ce temps, la société disposait de six chefs d'entreprise sur le plan de la gestion.

Les longues périodes de continuité et parfois relation personnelle étroite ont aidé à résoudre les problèmes dans de nombreux cas avant qu'ils ne puissent se transformer en conflits ou même menacer la paix industrielle.

L'influence du comité d'entreprise de VW a souvent été citée comme un exemple de «Co-gestion ». Ces éléments sont restés au cœur du modèle industriel comme elle a évolué vers les mi-années 1990. Un pré-requis de sa stabilité était le fait qu'aucun changement majeur dans la politique **environnementale** réglementaire **n'a** eu lieu au cours de cette période.

### **3.1.6 La Loi constitutionnelle industrielle de 1952 :**

La Loi constitutionnelle industrielle de 1952 (avec des révisions majeures 1972) a donné au comité d'entreprise différents niveaux d'influence, en fonction de : l'objet, l'extension du droit à l'information concernant les données économiques et les performances de l'entreprise, le droit à la consultation, et le droit de codécision qui est un droit de veto à certaines mesures proposées par la direction.

L'Accords d'entreprise entre la direction et les comités a étendu encore l'influence des conseillers élus dans la définition de l'organisation du travail, l'introduction de nouvelles technologies, de la formation et d'autres questions.

Grâce à leur représentation légale obligatoire sur les conseils d'administration, les délégués du syndicat et les comités d'entreprise peuvent, sous certaines conditions, exercer une forte influence sur la nomination du conseil d'administration et sur les décisions stratégiques de l'entreprise.

### **3.1.7 La négociation :**

La négociation collective a lieu entre les syndicats nationaux et les associations patronales avec conventions collectives conclues au niveau régional, englobent l'ensemble du secteur des métaux, et pas seulement l'industrie automobile. Cependant Volkswagen est inhabituelle cas, à cet égard.

Comme elle n'est pas devenue membre de l'association patronale "Gesamtmetall", les conventions collectives doivent être négociées directement avec le syndicat, IG Metall. En conséquence, Volkswagen est devenue un cas unique d'une compagnie de l'ensemble du système de négociation collective. Au VW le «système dual» des relations industrielles dans Allemagne, - où le syndicat conclut des accords généraux sur les salaires et traitements, et les conseils à l'accord travaillent au niveau de l'usine avec les détails de différenciation des salaires, des conditions du travail et les griefs - a donc été " court-circuités " à un certain degré.

### **3.1.8 Le rôle de la bonne gouvernance dans les crises après guerre :**

L'année 1967 a marqué le début d'une crise dans le modèle d'après-guerre à VW. La récession a démontré la vulnérabilité de la stratégie produit de VW. La baisse de la demande en Allemagne a touché VW plus que les autres constructeurs automobiles. *Les coûts* sont devenus une question pour la première fois. Il est devenu évident que la différenciation des produits a eu son prix lorsque même une légère déviation de la norme de produit nécessaire un processus indépendant de l'organisation du travail. Ainsi, *le coût du travail* est également devenu un problème pour la première fois.

Aucun des nouveaux modèles de voitures (la série 1500/1600 et 411/412) **n'est** devenu un succès dans la place du marché. En Amérique, la critique de la Beetle comme une voiture dangereuse par Ralph Nader et le mouvement des consommateurs et la forte réévaluation du

mark par rapport au dollar après la fin du système de Bretton Woods a fait des perspectives toujours plus sombres.

Les différents groupes d'intérêts représentés dans la structure de **gouvernance de VW** ont été incapables de parvenir à un consensus de la construction d'une usine aux États- Unis, un plan qui avait été mis sur l'ordre du jour depuis milieu des années 1950.

**La structure de gouvernance de VW** a joué un rôle décisif dans cette période critique.

Une **coopération** étroite entre l'administration et le comité d'entreprise était un ingrédient essentiel du modèle industriel de Volkswagen.

La structure de **gouvernance néo-corporatiste** résultant de *l'histoire* et de la *propriété* spécifique de Volkswagen a contribué à confirmer cette relation.

Ce fut la base pour une nouvelle phase de la jointure dans ses stratégies orientées vers l'avenir.

La société s'est bien comportée dans la plupart de ses principaux marchés (sauf Amérique du Nord) au cours d'une grande partie de cette période de la fin des années 1970 aux années 1980.

Le deuxième choc pétrolier, qui était fortement ressenti par de nombreuses entreprises en Amérique du Nord et en Europe, a eu peu d'impact sur Volkswagen. La compagnie donc a profité de fortes ventes de sa gamme de produits en particulier en Europe. Ce fut la période où Volkswagen a gagné sa position, comme le plus grand constructeur automobile en Europe, quand il a acheté SEAT et a commencé ses activités en Chine. Les ventes ont presque triplé en une décennie et une mentalité expansionniste ont raciné.

Un regard plus attentif des chiffres révèle que l'augmentation des ventes en valeur est en fait beaucoup supérieure à l'augmentation du volume de sortie. Volkswagen en particulier a bénéficié d'une tendance du marché vers des variantes de modèles plus coûteux dans les années 1980, tant que les clients avaient tendance à s'orienter vers le haut de gamme de produits. Une augmentation continue de la valeur / prix par unité duré dans les années 1990. La croissance semble avoir pris un autre chemin, pas en volume mais par valeur. Ce qui nous amène au centre de ce qui est venu à être considéré comme la base du "*modèle allemand*", ou la "*stratégie de production diversifiée de qualité*", et ce pour répondre avec souplesse aux désirs des consommateurs et de profiter de la tendance du marché des produits, de meilleure qualité et de personnalisation.

La technologie de production flexible, un grand niveau d'habileté et une forme «intelligente» de l'organisation du travail, sont des conditions préalables pour une telle stratégie. Ainsi, l'adoption de la qualité diversifiée de production peut être **vue** comme une validation de l'efficacité du système allemand de **cogestion**, humanisation du travail et la négociation collective centralisée dans la sécurisation de la croissance et l'emploi.

Cette approche de «*modèle allemand*» semblait ouvrir une alternative à la stratégie low-cost (coûts faibles) de rattraper les Japonais.

Les records d'après-guerre dans les ventes ont été réalisés en 1992. Pourtant, dans la seconde moitié de 1992, les ventes et des volumes de commandes ont commencé à baisser et la récession économique a atteint Volkswagen.

La société a connu une nouvelle étape de la crise aiguë. Le groupe a enregistré une perte nette, de presque 2 milliards de DM en 1993. Une faiblesse fondamentale de VW était devenue évidente que l'année précédente. Alors que les ventes avaient augmenté d'environ 12% pour le groupe (de même pour le VW AG) le résultat économique a été négatif et les profits ont chuté de 87% (70% pour le VW AG). L'organisation a été ébranlée et son modèle industriel sous-jacente à nouveau, a entré dans une épreuve du feu.

### **3.1.9 Le Les éléments du système de gouvernance de VW :**

En général, Volkswagen a clairement un **système de gouvernance** d'entreprise distinctive avec le spécial sous forme de co-détermination comme l'élément central. C'est un excellent

exemple, de ce qui est appelé la « Cogestion » par les chercheurs en relations industrielles. Dans une brochure publiée par le Conseil central d'entreprise et des œuvres de la Volkswagen AG, ce système que l'on appelle « faire face coopérative des conflits » repose sur quatre piliers :

1. un haut degré d'adhésion à un syndicat ;
2. la direction s'engage à respecter les objectifs de responsabilité sociale et de la compétitivité;
3. une priorité sur l'emplacement et les intérêts de l'emploi ;
4. un système de négociation d'entreprise basée entre IG Metall et le Conseil exécutif de la Volkswagen AG.

### **3.2 La nouvelle gouvernance d'entreprise de VW c'est l'orientation vers la valeur actionnariale :**

Dans le débat sur la gouvernance des entreprises, le dirigeant occupe un rôle central car il est un acteur majeur du processus conduisant à la création de richesses et dispose de la capacité à influencer sur sa répartition<sup>20</sup>. Comme 20 ans auparavant, la nouvelle crise résulte de la coïncidence de la gouvernance d'entreprise avec les problèmes internes et les problèmes du marché. Et comme en 1974, le conseil de surveillance a demandé une solution en nommant un nouveau directeur exécutif en chef. Le choix s'est porté sur Piëch, le petit-fils du père de la Coccinelle, Porsche.

#### **3.2.1 L'avènement de Piëch :**

Piëch était chef de la direction chez Audi. En ce rôle, il était un personnage controversé, autocratique dans son style de gestion et technocratique dans sa conception du produit. Sa stratégie se fonde sur une vision personnelle de l'avenir : « *il existe aujourd'hui 18 constructeur automobiles dans le monde, constatait-il lors de la dernière assemblée générale. En 1964, il y en avait 52. Au siècle prochain, il n'en restera pas plus de 10<sup>21</sup>* ». Sa nomination a été largement considérée comme une décision dans faveur d'une politique de rétablir la rentabilité et se concentrer sur le cœur de métier de la production automobile au sens classique. Une autre fois, l'importance de la structure de gouvernance et son enracinement dans la politique économie allemande a été démontrée. Quant à ce que le nom Piëch représentait, il n'était nullement évident que les représentants des travailleurs, le chef de l'IG Metall et le chef de file des représentants du comité d'entreprise, et la Basse-Saxe Premier ministre – un Social-démocrate, opterait pour Piëch. Évidemment, ils ont vu la nécessité d'une politique de fermeté de rationalisation et de retour à la rentabilité. L'embauche de Lopez de General Motors avec la sortie forcée de la plupart de la vieille garde de conseils d'administration ont démontré la détermination de Piëch à secouer " les chemins de dépendances » enracinées dans les fiefs du passé.

Le mandat de Piëch à la tête du Conseil exécutif a été officiellement jusqu'à la fin de 2002. Mais par sa propre décision, il a fixé la date d'avril 2002 la fin de son contrat. OÙ Par action surprise la nomination de son successeur a été prise au début de Septembre 2001.

Accepter la valeur actionnariale comme principale valeur, a été un processus conduit par le top management de l'entreprise, compte tenu du triste record de rentabilité de l'entreprise. Piëch après la prise de position de la tête de l'exécutif en 1993 a souligné le besoin de rentabilité. Répondant aux critiques des investisseurs, il a déclaré son engagement de réaliser un retour sur objectif de ventes de 8 % "dans le moyen terme ". Cet objectif a été par la suite réduit à 6,5% et a été complétée par un retour sur la cible capital. Depuis 1998 Piëch a pris ces objectifs de plus en plus sérieusement, en reliant leur réalisation à la dernière année avant sa retraite (prévue pour Avril 2002). Avec sa gestion autocratique bien connu un style qu'il n'y avait aucun doute que l'adoption et l'adaptation à ce but était un "devoir" pour l'entreprise. De cette manière, la réalisation des objectifs financiers et la rentabilité a été poussé à travers

---

<sup>20</sup> F.BANCEL, op. Cit, p7

<sup>21</sup> « Volkswagen est il trop gourmand ? » L'Essentiel du Management, N° 42, aout 98

la même vigueur par Piëch dans ses dernières années, que les objectifs de productiviste pour l'amélioration de la qualité du produit dans la première moitié de son règne.

### 3.2.2 La valeur actionnariale :

Clairement l'orientation vers la valeur actionnariale a gagné du terrain au sein de la société. Deux événements qui ont joué un rôle majeur dans la promotion de cette réorientation, il convient de les mentionner :

- La première est la tentative avortée d'augmenter le capital en 1997. Cette augmentation de capital vise à fournir l'entreprise avec M & A des fonds pour ses projets d'expansion. VW a rencontré la résistance des investisseurs en capital qui ont demandé plus de précisions concrètes sur ça, une des mesures qui a refusé Piëch de les offrir. L'émission des actions nouvelles a dû être annulée.
- Le deuxième événement a été le cas Mannesmann, l'acquisition de l'une des entreprises phares allemands par une inconnue Société de télécommunications britannique. La crainte d'une prise de contrôle hostile est devenue une question sur que les conseils de gestion et des œuvres ont été réunies. Avec une valeur de marché de 15 milliards Euro Volkswagen semblait une proie facile pour n'importe quel groupe d'investisseurs - si elle n'avait pas été pour la minorité de blocage du gouvernement Basse-Saxe. L'affaire Mannesmann était vu que l'écriture sur le mur. Bien que Volkswagen était au premier rang de ceux qui a milité contre la directive OPA proposée par l'UE (et l'a fait avec succès), il était évident qu'il ne pouvait pas compter sur la protection du gouvernement de l'Etat pour toujours.

En 2000, un certain nombre de mesures ont été prises par Volkswagen à intensifier " *les efforts pour améliorer la communication avec ses investisseurs* " Les mesures suivantes sont répertoriés:

- Améliorer les relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes et les investisseurs privés. Ainsi, entre autres, plus de 100 un-à-un réunions ont été organisées pour expliquer la stratégie d'entreprise et à répondre aux questions des analystes financiers et des investisseurs. La fonction de relations-investisseur a été restructurée, et ***un bureau a été créé à Londres*** pour promouvoir des contextes avec les analystes financiers internationaux.
- Un programme de rachat d'actions a été lancé en Septembre 2000. VW à acquis ordinaire s'élevant à 9,8% du capital social. (En direction de 2001 l'autorisation réalisée à partir de l'assemblée générale des actionnaires pour un second rachat d'actions de 10% à été réalisé après la première action quantique qui avait été utilisée.)
- La compagnie a déclaré son engagement à soutenir les principes de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises, adoptés en 1999. Dans une formulation assez vague le rapport poursuit: « Nous étudions la mise en œuvre des critères de plus grande ampleur dans la discussion basée sur une analyse de la situation de la Société. ».
- L'adoption des normes comptables internationales (IAS) au lieu de la traditionnelle (HGB) les normes du Code de commerce allemand.
- L'adoption de l'information sectorielle dans le rapport annuel 2000 pour la première fois.

L'application de ces mesures n'a pas réussi à impressionner les analystes financiers. " La seule grande faiblesse de la société du point de vue d'un investisseur, « *c'est qu'il a vraiment été un bastion allemand d'une comptabilité et de communication traditionnel* ", est une déclaration de l'un des investisseurs cité par le journal « Investor Relations». Un autre investisseur a déclaré "*Volkswagen est un constructeur d'automobile Européen moins transparent* ", et dans le contexte de la critique de la communauté des investisseurs contre des actions privilégiées de Volkswagen, un gestionnaire de fonds allemand se plaint: "*VW est une sorte de société socialiste, il devient de plus en plus difficile à vous verrez pourquoi les actions VW devraient avoir lieu du tout.* "

Le concept de « valeur workholder » développé par le directeur du travail de Volkswagen en 1999 a montré le malaise ressenti par la direction de l'entreprise et la recherche d'un compromis. Selon ce concept, la politique du personnel doit combiner deux séries d'objectifs dans l'avenir.

- La première est la valeur de « *workholder* » avec la responsabilité sociale, la gestion des connaissances, l'employabilité et la flexibilité comme des éléments centraux.

- L'autre est la « *valeur actionnariale* » visant d'accroître la valeur de l'entreprise, améliorer les résultats, la valeur ajoutée par employé et le rendement. « *la valeur actionnariale* », selon un chef d'entreprise du personnel lors d'une conférence en Mai 2000, « *a une influence remarquable sur le développement de l'entreprise* ». ***Vingt quatre heures par jour, les entreprises sont analysées, évalués, récompensés, ou assorties de leurs décisions***, réussites et les attentes qu'ils suscitent. À l'avenir, la gouvernance d'entreprise exigée est de suivre dans cette grande course tout en gardant néanmoins l'esprit clair pour des objectifs à long terme et des obligations de la société ... Cependant, la valeur des actions reflète le potentiel d'une entreprise que dans une mesure limitée. La différence entre la valeur marchande et l'équité est souvent expliquée en termes de capital humain. C'est ce capital humain qui décide les perspectives d'avenir d'une entreprise.

Depuis 1990 jusqu'aux dernières années, les représentants axés sur la main-d'œuvre (Etat et syndicat) ont constitué la majorité du conseil de surveillance de Volkswagen.

La combinaison des valeurs des actionnaires et workholder doit être réalisée par le " *Concept d'entreprise Volkswagen* » caractérisé par des concepts spécifiques d'emploi, un système de rémunération variable..."

Plus que dans le passé, la gestion et la main-d'œuvre sont devenues comme le véritable levier de la valeur de la compagnie.

Bien que le concept de valeur de workholder n'a pas eu une grande visibilité à ces publics. Les activités de relations, en interne chez VW, reflètent certainement un consensus largement répandu.

Malgré toutes les critiques de VW comme une « entreprise d'État socialiste », le succès de VW sur le marché a dans le passé calmé tout le monde vers le bas.

### **3.3 Le nouveau system de gouvernance de Volkswagen :**

Une bonne gestion d'entreprise responsable permet à l'entreprise de consolider la confiance qu'elle accorde ses clients et investisseurs ; elle constitue ainsi la base d'une augmentation durable de la valeur de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le Directoire et le Conseil de surveillance se sont engagés, dans leur dernière déclaration du 17 novembre 2006, à suivre toutes les recommandations de l'actuel Code allemand de Gouvernement d'entreprise, dans sa version du 24 juillet 2006.16)

Par ailleurs, le Groupe Volkswagen se conformera largement aux suggestions du Code. Cependant, il n'est toujours pas envisagé de mettre en œuvre la suggestion du Code selon laquelle des composantes variables isolées et associées aux performances de l'entreprise devraient être prises en compte pour déterminer la rémunération du Directoire et que les performances à long terme devraient être prises en compte pour définir la rémunération du Conseil de surveillance.

Pour l'année 200, comme l'année 2007, la rémunération versée à tous les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sera révélée individuellement. Ainsi, l'entreprise augmente la transparence sur les composants de la rémunération, conformément aux recommandations du Code allemand de Gouvernement d'entreprise, et elle applique la Loi sur la divulgation de la rémunération du Directoire, entrée en vigueur en août 2005.

Le Directoire informe régulièrement le Conseil de surveillance en lui transmettant des rapports écrits et oraux actuels et exhaustifs sur toute question pertinente relative à l'évolution

des activités, la planification de l'entreprise ainsi que la situation de risque et la gestion du risque.

Les valeurs et directives du Groupe, applicables à tous ses employés, doivent préserver un niveau d'intégrité et de continuité élevé dans leurs actions professionnelles et leur conduite personnelle.

### **3.3.1 Gestion du risque :**

La gestion du risque du Groupe a pour but d'identifier précocement les risques potentiels, afin d'écartier le risque de perte au moyen de mesures appropriées et d'écartier tout risque susceptible de mettre en danger son existence. En appliquant un système de gestion du risque efficace, l'entreprise est en mesure d'identifier les dangers, de les évaluer et de les contrer. L'entreprise est prête à affronter les risques transparents et à la mesure des bénéfices attendus de ses activités.

La gestion du risque du Groupe Volkswagen fait partie intégrante de la structure et des processus. Elle est coordonnée de façon centralisée par le Group Controlling en concertation avec le service d'audit, et son efficacité et son adéquation contrôlée régulièrement.

Le système de contrôle du risque est décentralisé et sa responsabilité incombe à chacune des divisions ou aux directeurs des associations en participation. Des sondages standardisés écrits et oraux réalisés par le responsable de la gestion des risques permettent au Directoire de disposer en permanence d'un tableau actuel de la situation de risque. En cas de variation par rapport aux prévisions, il est donc possible de prendre immédiatement des mesures.

La gestion proactive des risques écologiques et sociaux est un élément du développement durable. Afin de contrôler les risques écologiques, le Groupe Volkswagen s'est doté d'un système d'alerte écologique précoce sous la forme de «l'équipe Radar de l'environnement» qui observe en continu les développements environnementaux à l'échelle de la planète dans le but d'assister les décideurs du Groupe dans leurs activités de planification.

L'équipe fournit des analyses du marché, établit des rapports sur des thèmes comme le Marché et l'Opinion, ou encore le Marché et la Concurrence. Elle évalue par ailleurs les évolutions dans les domaines technologiques, politiques et juridiques, ainsi que dans les sciences naturelles et la médecine. Les analyses sont intégrées de bien des façons aux processus de l'entreprise: «l'équipe Radar de l'environnement» conseille les marques, régions et sociétés du groupe et assiste lors du développement de nouvelles exigences environnementales à l'égard des produits. Les résultats des études sont présentés aux employés du R&D, du Marketing ainsi que de l'Environnement professionnel et des Analyses de la concurrence lors d'ateliers internes ou sous la forme de rapport. Afin de pouvoir relever en temps utile des défis sociaux, le groupe entretient par ailleurs un dialogue systématique avec les autres intervenants.

### **3.3.2 Système de lutte contre la corruption :**

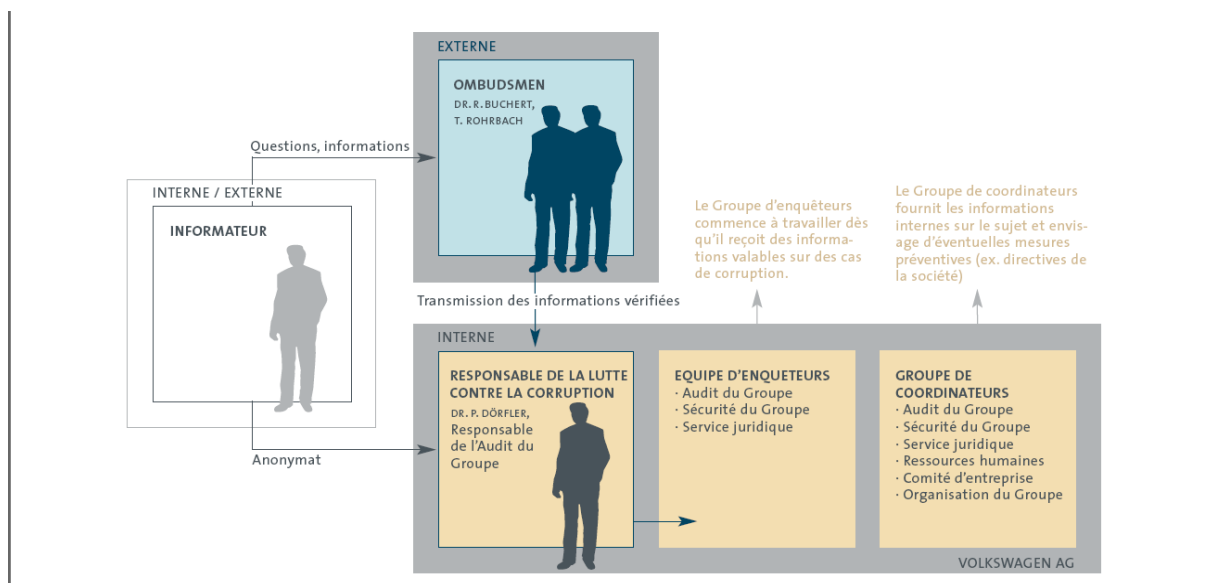
Les écarts de conduite de certains des employés du groupe au cours de l'été 2005 ont eu pour conséquence majeure l'introduction, d'un système d'Ombudsman d'envergure internationale, lancé le 23 janvier 2006. Ce système renforce les efforts de lutte contre la corruption du Groupe Volkswagen.

Faisant fonction d'ombudsman, deux avocats reçoivent des informations sur les cas de corruption dans le respect de la confidentialité la plus stricte, et les retransmettent à l'entreprise. Un groupe d'enquêteurs des services Audit, juridique et sécurité étudie chacun des cas et, si nécessaire, prend immédiatement les mesures requises. Les employés et les partenaires peuvent contacter les deux avocats au moyen d'un numéro de téléphone international, par télécopie ou par message électronique. Compte tenu du devoir de discrétion inhérent à la profession d'avocat et prévu par la loi, les ombudsmans sont tenus à la plus stricte confidentialité à l'égard de toute personne leur communiquant des informations. Cette disposition s'applique également en cas de procédure pénale. Il revient à la personne

communiquant les informations de préciser aux ombudsmans lesquelles peuvent être transmises à l'entreprise et si l'anonymat doit être préservé.

Chez Volkswagen, un groupe d'enquêteurs compétents traite toutes les informations reçues. Le directeur de l'Audit du Groupe occupe la fonction de président du groupe d'enquêteurs et de responsable de la lutte contre la corruption du Groupe Volkswagen ; il rend compte au président du Directoire. L'entreprise fournit une rétroaction aux ombudsmans. A leur tour, ceux-ci maintiennent le contact avec la personne qui leur a communiqué les informations, afin de lui poser éventuellement des questions complémentaires découlant de l'enquête. Ce système permet l'échange d'information avec les personnes ayant communiqué les informations, tout en préservant la confidentialité la plus stricte.

**Figure N°=1 : le titre**



**Source : Rapport de développement durable 2007/2008**

En 2006, les ombudsmans ont été informés de 60 cas. Dans environ un tiers, il était question d'incidents graves, qui ont fait l'objet d'un suivi rigoureux. Pour la plupart, ces cas étaient liés avec l'affaire de corruption.

Depuis juin 2006, le Groupe Volkswagen a ancré sa procédure de lutte contre la corruption de façon obligatoire et transparente dans la directive «Éviter les conflits d'intérêt et la corruption». Cette directive, qui contient des indications sur l'acceptation de cadeaux et autres avantages, sur les repas d'affaires ou autres événements, ainsi que sur la participation dans d'autres entreprises, est destinée à renforcer la sécurité des employés et à leur servir de guide dans leurs actions. Les indications, qui décrivent aussi l'ensemble du système de lutte contre la corruption du Groupe Volkswagen avec les ombudsmans, le responsable de la lutte contre la corruption et le groupe d'enquêteurs et coordinateurs, sont conformes aux dernières constatation en la matière.

### 3.3.3 Représentation des intérêts :

La représentation des intérêts politiques (ou lobbying) fait partie intégrante du développement d'un jugement éclairé dans une société démocratique. En tant que société et membre de la société civile, le Groupe Volkswagen applique les principes pluralistes de représentation de ses propres intérêts. Dans ce contexte, les employés respectent et soutiennent les principes de la liberté d'expression, du droit à l'information, de l'indépendance des médias ainsi que de la protection des droits à la vie privée dans le respect des intérêts du plus grand nombre.

L'intégrité, le respect des règles démocratiques et celui des principes constitutionnels forment la base d'un lobbying politique durable.<sup>22</sup>

### **Conclusion :**

Le modèle germanique s'est construit autour d'une pierre angulaire, la loi. Elle définit le rôle de l'entreprise dans la société, son fonctionnement interne, en précisant par exemple le nombre de réunions minimum que doit tenir le conseil ou alors le rôle des comités spécialisés. Elle essaie également de combler les insuffisances.

Cependant, aucun texte législatif ne sera jamais suffisant, s'il n'est pas relayé par un changement de comportement des Présidents.

En Allemagne, le premier pas est assurément l'amélioration de la transparence de l'information délivrée à l'actionnaire au sujet des administrateurs, des comités ou des rémunérations.

De plus, avec la loi fiscale et sa très prochaine mise en vigueur la question du comportement des salariés deviendra l'une des questions clés à se poser. Cette représentation paritaire donne assurément l'opportunité au personnel d'être impliqué dans la gestion de la société mais est-il possible de concilier les intérêts des salariés et des propriétaires.

À ce sujet, la Cour Constitutionnelle s'est prononcée dans le sens de l'actionnaire car il n'est pas possible que la co-gestion conduise à des décisions concernant le capital qui puissent être en contradiction avec la volonté des actionnaires tout comme il n'est pas imaginable qu'un tel système engendre leur perte de contrôle sur la société.

L'Allemagne se trouve donc à un croisement de son histoire économique avec des décisions rapides à prendre dans un monde globalisé où les concurrents étrangers regardent déjà avec les yeux de Chimène les joyaux de ce marché qui, selon Wyser Pratte, est « le plus prometteur pour investir s'il réussit à sortir de son carcan familial dirigé par des patrons faisant passer camaraderie et esprit de corps avant l'intérêt de l'actionnaire ».

### **Bibliographies:**

#### **Ouvrages :**

- BANCEL F, la gouvernance des entreprises, Economica, Paris, 1997,
- CHARREAUX G. Le Gouvernement de l'entreprise : corporate Governance, Théories et Faits, Economica, Paris, 1997

#### **Revus et conférences :**

- DODGSON, R. LEE K. & DRAGER N. : « Global health governance: a conceptual review » Discussion Paper No.1, www.who.org, 2002.
- GOMEZ P-Y « La gouvernance actionnariale et financière Une méprise théorique », Revue française de gestion, n°1998-1999, 2009
- JOHNSON I. « La gouvernance : Vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.
- LAHLOU C. « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances »
- MORIS K. « Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui De meilleurs théories pour de meilleurs pratique », Revue française de gestion, n°228-229, 2012
- O'GRADY, J. « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002.

---

<sup>22</sup> Rapport de développement durable 2007/2008

- PIETTE, J.J. « comprendre le management à l'allemande », Revue Française de Comptabilité, décembre 2004.
- PROWSE, S. « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, Hiver 1994,
- REMY P «Groupe, entreprise, établissement : où en est la législation allemande ? », problèmes économiques, n° 2729, 26 septembre 2001
- THIVEAUD, J-M. « De la gouvernance des grandes sociétés», Revue d'Economie Financière, n° 31, Hiver 1994.
- UNDP « Decentralised Governance Programme », New York, USA, 1996.

#### **Sites internet:**

- www. document Working Paper Corporate governance, innovation, and economic performance: a case study on

Volkswagen <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/50753/1/357671139.pdf>

1 - www. nachhaltigkeitsberichte\_par\_0006\_file.Rapport 2007/2008.pdf :

[www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/nachhaltigkeitsberichte/vwag\\_nb\\_f/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.file/nachhaltigkeitsberichte\\_par\\_0006\\_file.pdf](http://www.volkswagen.de/content/medialib/vwd4/de/Volkswagen/Nachhaltigkeit/service/download/nachhaltigkeitsberichte/vwag_nb_f/_jcr_content/renditions/rendition.file/nachhaltigkeitsberichte_par_0006_file.pdf)

2 -www. Gvtepsent.pdf :

<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/gvtepsent.pdf>

- Code allemand de Gouvernement d'Entreprise (dans la version en date du 14 juin 2007) : [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_germany\\_june2007\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_june2007_fr.pdf)

- « Volkswagen est il trop gourmand ?» L'Essentiel du Management, N° 42, aout 98

- RODIC I « *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen* », Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes par.

### **Formulaire de participation**

**Nom & prénom** : CHERRARA Walid.

**Spécialité** : Management des entreprises. **Option** stratégie.

**Grade** : Magister

**Fonction** : Professeur de la formation professionnelle.

**Adresse** : 05 rue Benanteur Charef – Mostaganem.

**Téléphone** : 0-45-20-14-28 **Téléphone mobil** : 07-76-22-95-35 ou 05-51-73-50-60

**Adresse électronique** : walid2782@yahoo.fr

**L'axe de la communication :**

**Le thème de la communication** : Le système de gouvernance de l'entreprise allemande :  
le cas de Volkswagen

### **Formulaire de participation**

**Nom & prénom** : HADJAR Assia.

**Spécialité** : Management des entreprises. **Option** stratégie.

**Grade** : Doctorante « 2<sup>ème</sup> année doctorat en management »

**Fonction** : Enseignante à l'université de Mostaganem

**Adresse** : 14 autoconstruction Rue Amara Hamida Mostaganem

**Téléphone** **Téléphone mobil** : 06-62-70-11-90

**Adresse électronique** : assiahadj28@yahoo.fr

**L'axe de la communication :**

**Le thème de la communication** : Le système de gouvernance de l'entreprise allemande :  
le cas de Volkswagen