

Allemagne

Mise en cause du modèle de codétermination chez Volkswagen

Udo REHFELDT

Le 12 septembre 2008 a eu lieu l'une des plus grandes manifestations syndicales chez Volkswagen, une entreprise habituellement caractérisée par des relations professionnelles particulièrement pacifiques. A l'appel de l'IG Metall, plus de 40 000 salariés se sont rassemblés devant les locaux de la direction à Wolfsburg, officiellement pour protester contre les tentatives de la Commission européenne de remettre en cause une loi spéciale qui garantit l'influence des représentants des salariés au sein du conseil de surveillance de l'entreprise. Mais cette manifestation était aussi dirigée contre les projets de l'entreprise Porsche, qui, avec le soutien de son conseil d'entreprise, souhaite prendre le contrôle majoritaire du groupe Volkswagen et marginaliser la représentation de ses salariés.

L'origine historique du modèle social de Volkswagen

Les particularités du modèle social de Volkswagen se trouvent dans les conditions historiques de sa création. Les usines Volkswagen ont été créées en 1938 par décision du gouvernement national-socialiste, ayant pour but de fabriquer une voiture populaire de masse, inspirée

du modèle T de Ford, but rapidement dévoyé vers la fabrication de véhicules militaires. La construction et la gestion de l'usine avaient été confiées au syndicat national-socialiste qui a pour cela utilisé les fonds confisqués aux syndicats libres après leur interdiction par le gouvernement nazi. Après la guerre, l'usine a d'abord été mise sous séquestre et gérée par l'administration militaire britannique, qui l'a confiée en 1949 aux gouvernements de la nouvelle République fédérale et du Land de Basse-Saxe. En 1960, le gouvernement chrétien-démocrate a décidé de transformer Volkswagen en société anonyme et de privatiser 60 % de son capital, dans le cadre de son projet de mise en place d'un « capitalisme populaire » de petits actionnaires. Les syndicats ont accepté cette transformation, à la condition que soit votée une loi empêchant la prise de contrôle de Volkswagen par un seul actionnaire. Cette loi, appelée « loi Volkswagen », a été votée par le Parlement en 1960 ; elle prévoit notamment :

- le droit de l'Etat fédéral et du Land de Basse-Saxe de déléguer chacun deux représentants au conseil de surveillance tant qu'ils possèdent des actions de l'entreprise ;

- la limitation du droit de vote d'un porteur individuel au sein de l'assemblée générale des actionnaires à 20 % des voix ;

- les décisions importantes doivent être approuvées à 80 % des voix, lors de l'assemblée générale – ce seuil est de 75 % dans les autres sociétés anonymes – ou, autrement dit, il existe une minorité de blocage de 20 % des voix pour ces décisions ;

- la nécessité d'un vote de deux tiers des membres du conseil de surveillance pour prendre des décisions concernant un transfert de sites de production.

Du fait de cette loi, le Land de Basse-Saxe, qui (contrairement à l'Etat fédéral) a toujours conservé ses 20 % du capital, détient aujourd'hui une minorité de blocage. Par ailleurs, depuis le vote de la loi sur la codétermination paritaire en 1976, les représentants des salariés occupent la moitié des sièges du conseil de surveillance, par l'intermédiaire d'élus des conseils d'entreprise d'un côté et de permanents d'IG Metall de l'autre. La loi sur la codétermination donne la possibilité au président du conseil de surveillance, qui doit être un représentant des actionnaires, d'utiliser une voix double en cas d'égalité des votes. Mais les salariés ont toujours pu compter sur l'appui des représentants du Land de Basse-Saxe qui a, dans le passé, souvent été dirigé par les

sociaux-démocrates. Même la victoire des chrétiens-démocrates en 2003 n'a pas changé cet état de choses. L'actuel Premier ministre de Basse-Saxe, Christian Wulff, s'est déclaré favorable au maintien du *statu quo* et s'est engagé pour la sauvegarde de l'emploi chez Volkswagen, dont les principaux sites de production se trouvent sur son territoire¹.

L'attaque de la Commission européenne contre la loi Volkswagen

Deux décisions extérieures allaient mettre en danger cet équilibre : la plainte de la Commission européenne contre la loi Volkswagen et le projet du constructeur de voitures de sport Porsche de prendre le contrôle de Volkswagen. Quant à la position des représentants du personnel de l'entreprise de Wolfsburg, elle a été affaiblie par la découverte, au printemps 2005, de la collusion entre la direction du personnel de Volkswagen et certains membres du conseil d'entreprise, relations allant jusqu'à des visites communes de maisons closes à l'étranger, payées par l'entreprise². Ce scandale avait alors fortement endommagé les fondements du modèle social de Volkswagen et son soutien par l'opinion publique.

En mars 2005 le commissaire européen chargé du marché intérieur, Frits Bolkestein, avait porté plainte auprès de la Cour de justice européenne contre la loi

1. Contrairement aux autres constructeurs automobiles allemands, y compris Porsche, qui ont leur berceau dans des régions prospères de l'Allemagne du Sud, les sites de Volkswagen sont concentrés dans une région économiquement déprimée. Sur les conséquences de cette localisation pour les relations professionnelles chez Volkswagen, cf. Christian Dufour et Adelheid Hege, « Allemagne/Belgique : Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord ! », *Chronique internationale de l'IRES*, 104, janvier 2007.

2. En 2007, l'ancien directeur du personnel, Peter Hartz, a été condamné à une peine de prison de deux ans avec sursis pour abus de biens sociaux ; en 2008, l'ancien président du conseil central d'entreprise, Klaus Volkert, s'est vu infliger à son tour une peine de prison ferme de deux ans et neuf mois.

ALLEMAGNE

Volkswagen, censée enfreindre la libre circulation du capital. Le 23 octobre 2007, la Cour de justice a donné raison au commissaire européen en mettant en cause notamment la limitation du droit de vote à 20 % des voix. Certes la Cour n'a pas remis en cause l'ensemble de la loi, mais elle a enjoint le gouvernement fédéral de la modifier. En janvier 2008, la ministre fédérale de la Justice, la sociale-démocrate Brigitte Zypries, a présenté un projet de révision de la loi Volkswagen prévoyant de supprimer la limitation du droit de vote à 20 %. Toutefois, ce projet maintenait la nécessité de réunir 80 % des votes pour les décisions importantes. Malgré le soutien de la chancelière Angela Merkel, ce projet a fait l'objet d'une opposition interne au gouvernement fédéral, notamment de la part du ministre de l'Economie Michael Glos, un chrétien-démocrate bavarois. Au niveau parlementaire, le gouvernement chrétien-démocrate du Land de Bade-Wurtemberg, où se trouve le siège de Porsche, a tenté de bloquer la loi au niveau du Bundesrat, la deuxième chambre législative. Cette initiative est pour le moment sans succès, car dix des quinze autres Länder ne l'ont pas suivi et cinq se sont abstenus lors d'un vote en commission. Quant à la Commission européenne, le successeur de Bolkestein, Charles McCreehy, a d'ores et déjà annoncé vouloir porter plainte contre la nouvelle version de la loi Volkswagen.

Le projet de prise de pouvoir par Porsche

L'acteur le plus intéressé par une abolition de la loi Volkswagen est le constructeur Porsche. Celui-ci avait annoncé en septembre 2005 une prise de participation de 20 % dans le capital de Volkswa-

gen qu'il allait augmenter progressivement jusqu'à atteindre 35 % en septembre 2008. Cette prise de participation avait d'abord été saluée par la direction de Volkswagen et par les représentants du personnel, car elle mettait la firme à l'abri d'une éventuelle offre publique d'achat (OPA) hostile de la part, par exemple, d'un fonds de pension à la recherche d'un retour rapide sur investissement. La position de Volkswagen sur le marché boursier est en effet fragile, car sa rentabilité financière est faible, en dépit de sa compétitivité économique qui lui a permis de devenir le troisième constructeur automobile mondial après Toyota et General Motors – et même le premier en termes d'emploi.

L'attitude de la direction et des représentants des salariés de Volkswagen a cependant changé à partir du moment où Porsche a annoncé son projet de prendre la majorité de Volkswagen et a commencé à critiquer la gestion économique et sociale de l'entreprise. Ainsi, les représentants de Porsche au conseil de surveillance de Volkswagen ont clairement annoncé vouloir réduire l'influence des représentants des salariés sur les décisions économiques. Lors de l'assemblée générale des actionnaires de Volkswagen en avril 2008, ils ont demandé de modifier les statuts de Volkswagen qui reprenaient en partie les prescriptions de la loi Volkswagen. Porsche a notamment voulu mettre fin au droit de représentation de l'Etat fédéral et du Land de Basse-Saxe au sein du conseil de surveillance, supprimer la limitation du droit de vote à 20 % et mettre un terme à la minorité de blocage de 20 %. C'est seulement en raison de l'opposition du Land Basse-Saxe que cette demande n'a pas obtenu la majorité nécessaire. Toutefois, lors de la réunion

du conseil de surveillance de septembre 2008, les statuts de Volkswagen ont été modifiés pour se conformer aux souhaits de la Commission européenne. Ainsi, le droit des actionnaires publics de déléguer deux représentants chacun au conseil de surveillance a été aboli, tout comme la limitation du droit de vote d'un actionnaire à 20 % des voix. La minorité de blocage a toutefois été maintenue à 20 % des suffrages, tout comme c'était le cas dans le nouveau projet de loi Volkswagen. Lors du vote, seuls les représentants de Porsche se sont abstenus sur ce dernier point. Porsche a déclaré qu'il partage l'avis de la Commission européenne selon lequel ce dispositif contrevient au droit européen de la libre circulation des capitaux et qu'il soutient donc l'initiative d'une nouvelle plainte contre le gouvernement allemand.

Une société holding Porsche SE pour marginaliser les représentants des salariés de Volkswagen

L'événement qui a déclenché les hostilités entre Porsche et les représentants des salariés de Volkswagen a été la création par Porsche d'une société holding destinée à intégrer le groupe Volkswagen à partir du moment où Porsche en aurait acquis la majorité. Cette société holding a été créée sous forme d'une société anonyme de droit européen. Selon la directive européenne sur la société européenne (SE) de 2001, la création d'une SE nécessite l'accord préalable des représentants des salariés, afin de garantir la participation des salariés¹. A cet effet, Porsche a constitué en mai 2007 un « groupe spécial

de négociation » qui représente les salariés de Porsche et de ses filiales européennes, et au sein duquel les représentants allemands de Porsche étaient majoritaires. Malgré l'opposition de l'expert de l'IG Metall, qui participait également à ces négociations, le groupe spécial a conclu le 22 juin 2007 un accord avec la direction de Porsche. Cet accord prévoit une codétermination paritaire au niveau du conseil de surveillance, équivalente à celle existant dans une entreprise soumise à la législation allemande, ainsi que la constitution d'un conseil d'entreprise. Dans les deux instances, l'accord prévoit qu'en cas de prise de participation majoritaire de Porsche, les 320 000 salariés de Volkswagen auraient autant de représentants que les 12 000 salariés de Porsche. Certes, au niveau du conseil d'entreprise les voix des représentants seraient pondérées par le nombre de salariés qu'ils représentent, mais cette règle ne s'appliquerait ni pour la désignation des représentants au conseil de surveillance ni pour la modification de règles régissant ce conseil. Cette modification nécessiterait une majorité de deux tiers des membres du conseil d'entreprise. Aucune dénonciation de l'accord ne serait possible pendant dix ans.

Les réactions du conseil d'entreprise de Volkswagen

Par l'intermédiaire de l'IG Metall, les représentants des salariés de Volkswagen étaient tenus au courant des négociations en cours chez Porsche, mais ils n'en ont pas tout de suite mesuré les conséquences pour la représentation du conseil d'entre-

1. Cf. Udo Rehfeldt, « Union européenne : lente avancée de la Société européenne », *Chronique internationale de l'IRES*, 101, juillet 2006.

ALLEMAGNE

prise de Wolfsburg. L'accord sur la Porsche SE n'a d'ailleurs pas été rendu public. On ne peut pas exclure que les dissensions internes à l'IG Metall aient également contribué à entraver la circulation de l'information et à retarder cette prise de conscience. En effet, au moment de la négociation chez Porsche, Volkswagen faisait partie du domaine réservé du président de l'IG Metall, Jürgen Peters, qui était autrefois dirigeant syndical de la région de Hanovre, et à ce titre, responsable de la négociation des conventions collectives d'entreprise de Volkswagen. Peters était également représentant de l'IG Metall au conseil de surveillance et vice-président de ce conseil – poste qu'il occupe toujours et qu'il compte garder jusqu'à la résolution du conflit avec Porsche. En revanche, les négociations chez Porsche ont été suivies par Berthold Huber, son adjoint d'alors et son successeur depuis le congrès de novembre 2007. Huber était autrefois dirigeant de la région de Stuttgart où se trouve le siège de Porsche. Or, les relations entre les deux leaders étaient notoirement mauvaises. Quoiqu'il en soit, l'IG Metall n'était en mesure ni d'empêcher la signature de l'accord chez Porsche, ni de servir de médiateur entre les présidents des conseils d'entreprise des deux groupes¹.

En juillet 2007, le conseil central d'entreprise de Volkswagen a décidé d'intenter des actions juridiques contre

l'accord. Il a d'abord essayé, sans succès, d'empêcher l'enregistrement de la nouvelle société holding Porsche SE. Puis il a porté plainte auprès du tribunal de travail de Stuttgart. Ses avocats ont alors tenté de démontrer que Porsche exerce déjà une domination de fait sur Volkswagen, sans en posséder encore la majorité des actions. Sur cette base, le conseil d'entreprise de Volkswagen a contesté la validité de l'accord prévoyant la mise en place de la société holding, puisqu'il n'avait pas été convoqué pour participer à la négociation. En octobre 2007, le tribunal du travail a rejeté cette plainte, en faisant valoir que seule la possession par Porsche d'une majorité des actions de Volkswagen aurait constitué une condition suffisante pour que les représentants des salariés de Volkswagen participent à la négociation. Le conseil d'entreprise de Volkswagen s'est alors réservé le droit de renouveler sa plainte à partir du moment où Porsche aura effectivement acquis cette majorité.

En attendant cette éventualité, qui risque de déclencher un long différend judiciaire, seul le vote d'une nouvelle mouture de la loi Volkswagen pourrait empêcher une prise de contrôle de Porsche. Pour soutenir ce projet gouvernemental, l'IG Metall a organisé le 12 septembre 2008 une grande manifestation des salariés de Volkswagen.

1. Durant l'été 2008, le nouveau président de l'IG Metall, Berthold Huber, a fait une tentative de conciliation entre les présidents des conseils d'entreprise de Volkswagen et de Porsche. Une réunion avec ces derniers était convoquée pour le 10 septembre 2008 au siège du syndicat à Francfort. Les présidents des directoires de Volkswagen et Porsche avaient accepté d'y participer, mais le président du conseil d'entreprise de Volkswagen avait aussi exigé la présence des deux présidents des conseils de surveillance, qui sont en même temps les représentants des deux branches de la famille Porsche. Ceux-ci n'ont pas accepté d'y participer. Berthold Huber a alors annulé la réunion, estimant que les conditions d'une conciliation n'étaient pas réunies.

Conflit au sein de la famille Porsche

Dans leur lutte pour la sauvegarde de leurs droits de codétermination, les salariés de Volkswagen ne sont plus seuls. Ils ont reçu le soutien du président du directoire de Volkswagen, Martin Winterkorn. Face au projet de Porsche de réduire les droits de codétermination, Winterkorn a réaffirmé la philosophie de base du modèle social de Volkswagen : « Gagner de l'argent et assumer une responsabilité sociale. »

Cette formule est proche de celle par laquelle le nouveau président de l'IG Metall, Berthold Huber, résume l'idéal gestionnaire historique de Volkswagen : « Concilier la rentabilité et la sauvegarde de l'emploi. » Les salariés de Volkswagen disposent également du soutien de la ministre fédérale de la Justice, Brigitte Zypries, qui les a rassurés, lors d'une assemblée du personnel en mai 2008 : il n'y aurait pas de transfert de production sans le consentement des salariés, comme cela avait été le cas lors de la fermeture d'une filiale de la multinationale Nokia à Bochum.

Le plus surprenant des soutiens aux salariés de Volkswagen vient du président du conseil de surveillance de l'entreprise, Ferdinand Piëch. Surprenant, car Piëch représente une branche de la famille Porsche et symbolise donc le lien historique entre Porsche et Volkswagen. En effet, à l'origine de Volkswagen il y a l'ingénieur Ferdinand Porsche, l'inventeur de cette « voiture du peuple » et l'un des premiers dirigeants de l'entreprise, conjointement avec son gendre Anton Piëch. Après une condamnation à une peine de prison par un tribunal allié, en raison de son implication dans l'industrie de guerre du régime nazi, Ferdinand Porsche s'est replié sur la construction de

voitures de sport dans l'usine familiale créée par son fils, Ferry Porsche, en 1947. L'entreprise Porsche est depuis restée entre les mains de la famille Porsche, avec 53,7 % du capital détenus par les descendants du fils Ferry et 46,3 % par les descendants du gendre Anton Piëch. Les deux branches de la famille ont très tôt été en proie à des querelles qui n'ont pu être résolues qu'en confiant la gestion de l'entreprise à des managers non directement liés à l'une des deux branches. Aujourd'hui, les deux branches de la famille s'opposent à nouveau. D'un côté, il y a Ferdinand Piëch, ingénieur automobile comme son grand-père, dont les compétences techniques et économiques sont reconnues et qui lui ont permis de diriger une filiale de Volkswagen, puis en 1992 le groupe lui-même, avant de se replier en 2002 sur le poste de président du conseil de surveillance. Un autre petit-fils de Ferdinand Porsche, Wolfgang Porsche, représente l'autre branche. Il est depuis 2007 président du conseil de surveillance de Porsche, de la société holding Porsche SE et, depuis 2008, un des trois représentants de Porsche au conseil de surveillance de Volkswagen, aux côtés du président du directoire de Porsche, Wendelin Wiedekind, et de son directeur financier, Holger Härter.

Chez Volkswagen, Ferdinand Piëch avait réussi, avec l'aide des représentants des salariés, à évincer en 2006 l'ancien directeur du directoire de Volkswagen, Bernard Pischetsrieder, et à le remplacer par l'actuel président, Martin Winterkorn. Il avait alors déclaré : « Je ne connais aucune entreprise allemande qui puisse survivre malgré l'opposition permanente des représentants de son personnel. » Aujourd'hui, la presse lui prête l'intention d'écarter Wendelin Wiedekind de la direction de Porsche. Si tel est le cas, la

ALLEMAGNE

tâche paraît autrement plus difficile, malgré le soutien des représentants des salariés de Volkswagen. Au conseil de surveillance de Porsche, dont il a abandonné la présidence, Ferdinand Piëch est aujourd'hui dans une position isolée face à Wolfgang Porsche et aux trois autres représentants de cette branche de la famille. Il semble même avoir perdu le soutien de son frère Hans-Michael, l'autre représentant de la famille Piëch au conseil de surveillance. Face à lui, son adversaire Wiedekind ne dispose pas seulement du soutien de la famille Porsche, l'actionnaire majoritaire, mais aussi de celui du président du conseil d'entreprise de Porsche et de la société holding Porsche SE, Uwe Hück.

Le conseil d'entreprise de Porsche soutient Wiedekind en raison de ses qualités gestionnaires. En effet, après son arrivée à la tête de Porsche, Wiedekind a su faire de cette entreprise, auparavant au bord de la faillite, l'une des entreprises automobiles les plus rentables du monde, rentabilité dont ses salariés profitent par l'intermédiaire d'importantes primes d'intéressement. En cas de fusion avec Volkswagen, le conseil d'entreprise de Porsche craint de perdre cette position privilégiée. Il a justifié les clauses controversées de l'accord sur la nouvelle société holding commune, notamment son droit de veto contre toute tentative de modification de l'accord, comme une nécessaire « protection de la minorité ».

Les chances de réussite d'un coup de force de Piëch contre Wiedekind paraissent donc bien faibles. Tout aussi faibles paraissent cependant les chances de réussite d'un coup de force adverse. En effet, la presse s'est aussi fait l'écho d'une tentative de la famille Porsche de destituer Piëch de son poste de président du conseil de surveillance de Volkswagen. Une telle

tentative est pourtant vouée à l'échec au niveau du conseil de surveillance tant que Piëch dispose du soutien des représentants du personnel, car pour le destituer il faudrait une majorité de deux tiers. Alternativement, Piëch pourrait aussi être démis de son mandat par une assemblée extraordinaire des actionnaires. Selon les statuts de Volkswagen, une telle tentative se heurterait cependant à la minorité de blocage du gouvernement de Basse-Saxe. Son Premier ministre, Christian Wulff, a jusqu'ici pris position en faveur de Piëch et des représentants des salariés de Volkswagen.

Seule une nouvelle action en justice de la Commission européenne contre la loi Volkswagen pourrait ébranler cette coalition. En utilisant une métaphore du jeu d'échecs, il y a actuellement une configuration de pat où aucune partie n'est en mesure de mettre la partie adverse en échec. Le bon sens appellerait donc à une sortie de cette situation par la négociation. Après l'échec de la médiation de l'IG Metall, c'est maintenant le Premier ministre Wulff qui appelle à la conciliation. Il a offert son soutien à une solution négociée avec Porsche, mais seulement en échange d'une garantie pour le maintien de son pouvoir de blocage. Porsche a jusqu'ici refusé un tel arrangement

L'offensive de Porsche stoppée par le conseil de surveillance de Volkswagen

A l'occasion de la réunion du conseil de surveillance du 12 septembre 2008, marquée par la manifestation de 40 000 salariés, Piëch a lancé indirectement un avertissement à Porsche, sans pour autant expliciter ses objectifs stratégiques. En renonçant à participer à cette réunion et à utiliser son double droit de vote, il a per-

MISE EN CAUSE DU MODELE VOLKSWAGEN

mis l'adoption d'une résolution à l'initiative des représentants des salariés. Elle demande qu'à l'avenir les accords entre Porsche et Volkswagen ne puissent être conclus sans le consentement du conseil de surveillance de Volkswagen.

Cette décision fragilise la position de Porsche, car au cours de ces dernières années, les liens techniques et économiques entre Porsche et Volkswagen se sont intensifiés. Volkswagen ne fournit pas seulement une grande partie des composants de Porsche, mais fabrique aussi un tiers de ses voitures. Porsche ne peut donc pas vivre sans Volkswagen. A l'inverse, Volkswagen peut vivre sans Porsche même dans le cas où ce dernier acquerrait la ma-

ajorité de son capital – du moins tant que la loi Volkswagen garantit la minorité de blocage au Land de Basse-Saxe. Cela suppose cependant que la Commission de Bruxelles renonce à mettre en cause la nouvelle mouture de cette loi. Afin de convaincre la Commission européenne, le président du conseil d'entreprise n'exclut pas de recourir à des manifestations de masse à Bruxelles à l'exemple de celles organisées par les agriculteurs.

Sources :

Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, Die Welt, Stuttgarter Zeitung, Der Spiegel, Sozialismus, DPA, Reuters, AP, AFP, ARD, ZDF.