

moteur thermique, qui reste le cœur de métier d'une industrie qui a massivement externalisé sa production, cela signifie que l'essentiel de la valeur ajoutée du secteur risque de migrer vers les géants asiatiques

des batteries, comme le coréen LG.

Face à la tempête qu'il a déclenchée, Volkswagen est finalement peut-être moins vulnérable: du fait de son implantation mondiale, le constructeur allemand a investi dans de multiples

technologies. Il se trouve donc moins dépendant du diesel que les constructeurs français qui, pour avoir trop parié sur cette technologie, pourraient bien faire les frais du « Diesel Gate ».

■ Gabriel Hassan



ENTRETIEN

## Volkswagen ou l'idolâtrie de la course au classement

**Pierre-Yves Gomez**, professeur à EM Lyon Business School et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises

**Quelles leçons tirer du scandale Volkswagen sur le plan du management et de la gouvernance des entreprises ?**

Volkswagen est un cas très intéressant, puisqu'on pouvait regarder la société comme une entreprise saine sur le plan éthique : elle porte des valeurs d'excellence industrielle et c'est aussi un laboratoire social. Mais il y a six ans, son président Martin Winterkorn a fixé pour objectif au groupe de devenir numéro un mondial des constructeurs en 2018. Place qu'il a décrochée dès cette année, ce qui aurait dû éveiller les soupçons. Mon hypothèse, c'est que l'atteinte de l'objectif a primé sur toutes autres considérations.

Par construction, une entreprise a un projet (par exemple produire des voitures fiables et pas chères) et cherche un niveau de profit lui permettant de réaliser ce projet. Lorsque le profit devient l'objectif, la logique économique est viciée, puisque l'entreprise ajuste son projet pour atteindre ce niveau de profit, ce qui est destructeur à terme. Volkswagen est allée plus loin encore en visant le plus grand profit, ou la première place, ce qui revient au même. Consciemment ou non, elle a déconnecté les conditions matérielles de réalisation de la production des conditions de son évaluation. Gagner la première place donnait du sens aux décisions, à tous les niveaux.

En diffusant cette consigne à 500 000 salariés, il ne faut pas s'étonner qu'il s'en soit trouvé pour utiliser un logiciel truquant les émissions des véhicules, parce qu'ils pensaient en toute bonne conscience que tricher était aussi un bon moyen d'atteindre cet objectif. Beaucoup d'entreprises trichent aujourd'hui parce qu'elles sont victimes de cette course idolâtrique au classement.

**L'affaire est d'autant plus frappante qu'elle ne concerne pas une entreprise gouvernée à la mode anglo-saxonne...**

Volkswagen est en effet exemplaire sur le plan de la gouvernance. Elle fonctionne sous le régime de la codétermination : les salariés sont représentés au conseil de surveillance de l'entreprise à parité avec les actionnaires ; l'Etat de Basse-Saxe est présent au capital avec une minorité de blocage. On est donc dans une configuration a priori bien meilleure que dans le capitalisme anglo-saxon, auquel on impute souvent la course effrénée au profit pour finalité principale, parce que les actionnaires sont dominants.

Mais, comme en démocratie, l'équilibre des pouvoirs en entreprise est une condition nécessaire mais pas suffisante pour assurer que les décisions soient prises pour le bien commun. Dans le cas présent, lorsqu'il



**L'objectif fixé de la direction de faire du groupe Volkswagen le numéro un mondial des constructeurs a primé sur toutes les autres considérations.**

y a convergence des intérêts des différentes parties prenantes sur un objectif comme celui d'être le premier mondial, la logique du compromis qui prévaut dans le système de la codétermination devient contre-productive : il n'y a plus de contre-pouvoir et le système peut s'emballer.

**Peut-on imaginer un système de gouvernance qui empêche ces dérives ?**

Plus il y a de tiers critiques au conseil de surveillance de l'entreprise, plus on peut éviter les dérives. Une proposition pourrait être d'y faire figurer des acteurs qui n'ont pas d'intérêt économique direct à la réussite de l'entreprise, comme une association écologiste au capital d'un constructeur automobile, par exemple, ou bien une organisation non gouvernementale (ONG) spécialiste de la malnutrition dans un grand groupe de l'alimentaire. Mais je ne crois pas que, même ainsi, on aurait empêché le scandale Volkswagen.

L'escroquerie est liée à la modalité de gouvernance des hommes par le travail et non aux institutions de l'entreprise. Le dirigeant de Volkswagen comme l'ensemble des salariés sont fortement intéressés aux résultats économiques. Ce qui est aussi en cause ici, c'est la mise en œuvre des rémunérations variables au sein de l'entreprise. Elle accentue la pression, y compris individuelle, pour que l'entreprise devienne le numéro un, à tout prix.

■ Propos recueillis par Marc Chevallier