

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Le sujet comporte : 8 pages**

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.  
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

**Ce sujet est constitué de deux parties indépendantes**

**I. Étude de cas (Volkswagen)**

**12 points**

**II. Question de réflexion**

**8 points**

**SUJET**

**I. Étude de cas Volkswagen (12 points)**

**Questions :**

1. Après avoir défini ces notions, vous identifierez le métier et les domaines d'activité stratégique de Volkswagen.
2. Dans le cas de fraude décrit, quelles sont les fonctions de l'entreprise mises en cause.
3. La fraude décrite dans les annexes peut-elle s'expliquer par la théorie de l'agence ? Vous justifierez vos propos sur le plan théorique et dans le cas Volkswagen.
4. Après avoir présenté les différents modèles de décision, vous expliquerez lequel peut s'appliquer au choix des ingénieurs de Volkswagen de maquiller les résultats des tests.
5. Cette fraude a des répercussions commerciales pour Volkswagen. Identifiez-les, indiquez quel était le positionnement marketing de l'entreprise auparavant et comment l'entreprise tente de le préserver.
6. Cette fraude a des répercussions financières pour Volkswagen. Identifiez-les et indiquez ce qui peut être fait en matière de communication.

## **Annexes :**

### **\* Document 1 : Actualité du site internet officiel Volkswagen France <http://www.volkswagen.fr/>**

Le Groupe Volkswagen va de l'avant avec la clarification sur la question du diesel

Au cours de l'enquête interne, des irrégularités ont été trouvées au niveau de la détermination des émissions de CO<sub>2</sub> lors du test d'approbation. Sur la base des connaissances actuelles, environ 800 000 véhicules du Groupe Volkswagen pourraient être concernés. Une estimation initiale chiffre le risque à environ deux milliards d'euros. Le Conseil d'Administration de Volkswagen AG va immédiatement initier un dialogue avec les responsables des agences d'approbation au sujet des conséquences de ces découvertes. Cela devrait permettre d'établir une évaluation fiable des conséquences juridiques et économiques de cette affaire pas encore totalement élucidée.

Dans le cadre de l'analyse en cours de tous les processus et flux de travail liés aux moteurs diesel, il a été établi que les niveaux de CO<sub>2</sub> et donc les chiffres de consommation de carburant de certains modèles avaient été fixés à un niveau trop bas pendant le processus d'homologation des émissions de CO<sub>2</sub>. La majorité des véhicules concernés sont équipés de moteurs diesel.

*« Depuis le début, j'ai fortement poussé pour une clarification complète et continue des événements. Nous n'arrêterons cela pour rien ni personne. Il s'agit d'un processus douloureux, mais c'est notre seule alternative. Pour nous, la seule chose qui compte, c'est la vérité. C'est la base pour le réalignment fondamental dont Volkswagen a besoin », a indiqué Matthias Müller, PDG de Volkswagen Aktiengesellschaft et d'ajouter que « Le Directoire de Volkswagen AG regrette profondément cette situation et tient à souligner sa détermination à poursuivre de manière systématique sur la voie de la clarification et de la transparence. »*

En coopération avec les autorités responsables, Volkswagen fera tout ce qui est en son pouvoir pour clarifier le plus rapidement possible les actions à entreprendre pour garantir une classification correcte des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules concernés.

La sécurité des véhicules n'est en aucun cas compromise. Une évaluation fiable de l'ampleur de ces irrégularités n'est pas encore possible. Une première estimation chiffre les risques économiques à environ deux milliards d'euros.

### **\* Document 2 : Extrait de la page Wikipédia consacrée à Volkswagen** **<https://fr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>**

**Volkswagen AG** est un groupe automobile allemand fondé en 1937 et basé à Wolfsburg en Basse-Saxe. Il commercialise de nombreux types de véhicules à travers ses marques Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bentley, Ducati, Scania et MAN. Le groupe offre également des services de financement, de *leasing* et de gestion de flotte automobile.

Premier constructeur automobile européen depuis 1988, il devient en 2014 le premier constructeur mondial, devant le japonais Toyota et l'américain General Motors. Le groupe se classe cette année-là à la huitième place du classement Fortune Global 500 des plus importantes entreprises mondiales. En 2015, le groupe est impliqué dans un important scandale de trucage de tests anti-pollution.

## Histoire

### 1937-1972 : début de l'entreprise et de la « voiture pour tous »

---

La société Volkswagen a été créée pour produire une voiture populaire à la demande d'Adolf Hitler, laquelle fut présentée officiellement le 26 février 1936. Conçue par Ferdinand Porsche, un technicien de chez Mercedes-Benz, dans les années 1930 sous le 3<sup>e</sup> Reich, la production commence en 1938 ; c'est la VW 1200. Après la Seconde Guerre mondiale, dans les années 1950, VW prend son essor ; son modèle est baptisé Käfer en Allemagne, Coccinelle en France, Beetle en Grande-Bretagne ou aux États-Unis. L'objectif d'Hitler était de créer une voiture pour tous les citoyens allemands.

La production de la VW 1200 atteindra 3 millions d'exemplaires au cours des années 1960, il sera le modèle importé le plus vendu aux États-Unis tout au long des années 1950 et 1960. Le modèle est rénové en 1955 avec la sortie des modèles coupé et cabriolet Karmann-Ghia, du nom des carrossiers qui les ont dessinés (Ghia) et produits (Karmann). Au total la VW 1200 a été vendue à 21 millions d'exemplaires à travers le monde, supplantant le précédent record détenu par la Ford T produite à 15 millions d'exemplaires.

En 1961 est proposée la VW 1500, qui sera produite à 3 millions d'exemplaires entre 1961 et 1973. VW rachète ses compatriotes Audi en 1965 et NSU en 1969, et propose en 1970 la VW K70 en reprenant un modèle NSU ; c'est le premier modèle à traction avant de Volkswagen, qui abandonne ainsi les modèles à propulsion.

### 1972-2000 : montée en gamme de la marque

---

La filiale Audi lance en 1972 l'Audi 80 ; VW lance en 1973 la Passat ; en 1974 sort la Golf et sa version coupé Scirocco. En 1976, Volkswagen lance sa première automobile à moteur diesel.

Les marques de luxe, arrivées à la fin des années 1990 au sein du groupe, font que celui-ci s'éloigne de l'esprit originel de Volkswagen (Volkswagen signifiant littéralement **voiture du peuple** en allemand), les modèles produits par celui-ci n'étant plus particulièrement « populaires ». À titre d'exemple, le Touareg partage sa plateforme avec le Porsche Cayenne.

La marque *Škoda*, rachetée en 1991 à la suite de la chute du Mur de Berlin, permet au groupe de proposer des véhicules techniquement proches des Volkswagen, utilisant des composants et des technologies de l'allemand, mais à des prix inférieurs, en bénéficiant notamment du coût de la main-d'œuvre sensiblement plus faible de la République tchèque. Skoda doit ainsi permettre d'élargir la gamme de Volkswagen vers les modèles bon marché.

### Années 2000 : expansion du groupe

---

Le 22 avril 2004 est annoncé le rachat de LeasePlan, le leader européen de la location longue durée de véhicules, à la banque néerlandaise ABN AMRO. Une acquisition de 2 milliards d'euros que Volkswagen prend à moitié à sa charge. Le constructeur s'associe, dans cette opération, au groupe Mubadala et au groupe Olayan qui détiennent chacun 25 % de LeasePlan.

En juillet 2004, devant des résultats en chute, le patron de Volkswagen présente son plan de redressement et sa volonté de faire des économies. En 2004, la marque enregistrait une perte d'exploitation de 250 millions d'euros et une baisse de 30 % du bénéfice net du groupe. Au cours de l'année 2006, un vaste plan de restructuration est engagé, qui conduit à la suppression de près de 20 000 emplois en Allemagne et à l'arrêt de la production de la Golf sur le site de Forest-Bruxelles en Belgique.

Au cours de l'été 2006, Porsche obtient l'autorisation de l'État allemand de prendre la minorité de blocage de Volkswagen en prenant ainsi le contrôle. En novembre 2006, Martin Winterkorn devient le nouveau patron de la marque. Ferdinand Piëch, petit-fils de Ferdinand Porsche, a repris la main « en plaçant son poulain ». L'entreprise dont le siège social est situé à Wolfsburg a réalisé en 2006, un chiffre d'affaires de 104,8 milliards d'euros. Son bénéfice net pour cette même année est de 2,75 milliards d'euros. Le groupe est détenu à hauteur de 42,6 % par le groupe Porsche (plus 31,5 % d'options) et à 20,1 % par le land de Basse-Saxe. Porsche cherche depuis l'été 2007 à porter sa participation dans le groupe à 50 % du capital. Cette décision est l'amorce d'une importante restructuration et concentration dans l'industrie automobile européenne.

Le 16 novembre 2007, Volkswagen, alors premier constructeur automobile européen, annonce que la société va investir, les trois années suivantes, 28,9 milliards d'euros dans de nouveaux modèles et des usines, pour réaliser la croissance nécessaire. La somme de 13,8 milliards d'euros va être investie dans la production de nouveaux modèles et la modernisation de modèles existants, alors que 7,1 milliards iront aux usines. Volkswagen a une capitalisation boursière de 42,7 milliards d'euros. Le groupe ambitionne en effet de devenir à terme le premier constructeur automobile mondial.

Le 3 mars 2008, Volkswagen annonce le rachat de la société suédoise de poids lourds Scania. Le nouvel ensemble industriel pèse plus de 150 milliards d'euros. Le 25 octobre de la même année, alors que les bourses mondiales s'effondrent, l'action de Volkswagen triple et sauve ainsi la Bourse de Frankfurt. Ce jour-là, Volkswagen devient pendant quelques heures, la première capitalisation mondiale devant ExxonMobil.

Le 23 juillet 2009, Volkswagen finalise le rachat de l'entreprise Porsche, qui était au bord de la faillite et qui devient la dixième marque du groupe Volkswagen. La marque de luxe, qui essayait depuis plusieurs mois de racheter son compatriote n'y est donc finalement pas parvenue. La fusion des deux groupes sera finalisée le 1<sup>er</sup> août 2012.

Le 10 décembre 2009, Volkswagen monte dans le capital de Suzuki. Pour 222,5 milliards de yens soit 1,7 milliard d'euros, Volkswagen acquiert 19,9 % du capital du japonais. Cette opération permet d'abord à Volkswagen de se rapprocher du marché des motos, qui représentent 15 % du chiffre d'affaires de Suzuki<sup>18</sup>, de se positionner sur le prometteur marché indien puisque la coentreprise entre Suzuki et l'indien Maruti est leader de ce marché, et se donne la possibilité de doubler Toyota en termes de volumes de ventes, le cumul des ventes estimées de Volkswagen et Suzuki pour 2009 s'élevant à 8,1 millions d'unités contre 7,7 millions pour l'actuel leader.

En 2013, Volkswagen est devenue l'entreprise la plus innovante du monde selon le dernier classement de Booz & Company. La marque a consacré 11,4 milliards de dollars en 2013 à la Recherche et développement soit près de 4,6 % de son chiffre d'affaires.

En juin 2015, le gouvernement chinois indique qu'il permet à Volkswagen d'augmenter sa participation dans sa coentreprise avec FAW de 40 % à 50 %, augmentation qui aurait un montant estimé de 5 milliards de dollars. En août 2015, suite aux nombreux désaccords avec Suzuki, une instance de médiation mandatée par les deux entreprises demande à Volkswagen de vendre sa participation de 19,9 % dans Suzuki à Suzuki elle-même, participation ayant environ une valeur de 3,4 milliards d'euros. De plus Suzuki devra payer des compensations, l'instance ayant reconnu que celle-ci est responsable de l'arrêt d'une partie des accords entre les deux sociétés.

## **2015 : déclin du marché automobile et l'affaire Volkswagen**

---

En 2015, Volkswagen est touché par le ralentissement pressenti de la croissance du marché automobile chinois, qui constitue son principal marché. Le marché automobile chinois est passé d'une croissance de 13,9 % en 2013 à une croissance de 7,9 % en 2014.

En septembre 2015, le groupe reconnaît l'utilisation entre 2009 et 2015 d'un logiciel diminuant frauduleusement les émissions polluantes d'un de ses moteurs diesel lors des contrôles d'homologation. Selon le groupe, plus de 11 millions de véhicules de ses marques Volkswagen, Audi, Seat et Škoda en ont été équipés à travers le monde. L'affaire, sans équivalent dans l'histoire Automobile, est révélée par l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA) et entraîne la démission du président du directoire du groupe, Martin Winterkorn. Une enquête du Département de la Justice des États-Unis est en cours afin d'établir précisément les faits.

Au premier semestre 2015, Volkswagen s'est hissé au premier rang mondial des constructeurs automobiles, détrônant Toyota (numéro un depuis 2012), victime d'un net recul des ventes dans l'archipel nippon. Un objectif que la firme de Wolfsburg, au Nord-Ouest de l'Allemagne, s'était initialement fixé pour 2018. Elle a vendu 5,04 millions de véhicules sur les six premiers mois de l'année, soit 18.000 de plus que le géant japonais. Le constructeur allemand, dont le chiffre d'affaires a franchi la barre de 200 milliards d'euros l'an dernier, vend des modèles pour toutes les bourses, entre le bas de gamme (marque Seat), le moyen de gamme (Skoda, Volkswagen), le luxe (Porsche, Audi) et le très haut de gamme (Bugatti, Lamborghini...). Acteur majeur dans les poids lourds (Man, Scania...), le groupe propose également des motos (marque Ducati).

**\* Document 3 : « Moteurs truqués : les conséquences potentielles pour Volkswagen », Le Monde.fr | 03.11.2015 Par Philippe Jacqué**

Matthias Müller, le PDG de Volkswagen – ici le 21 octobre –, qui a succédé à Martin Winterkorn, est l'ancien patron de Porsche. Sa probité risque d'être mise à mal.

**Volkswagen est loin d'être sorti d'affaire... Après sa gamme de moteurs diesel EA 189, ses moteurs diesel 3 l seraient également équipés d'un logiciel de manipulation, selon les affirmations de l'Environmental Protection Agency (EPA – « Agence américaine de protection de l'environnement »).**

Si Volkswagen dément toute nouvelle fraude, cette affaire pourrait une nouvelle fois saper l'image du géant de Wolfsburg, même si pour l'instant les ventes résistent bien au scandale.

- **Combien de véhicules seraient concernés ?**

Le nombre de véhicules concernés reste faible, une dizaine de milliers de Volkswagen (Touareg), Porsche (Cayenne) et Audi (A6 quattro, A6L, A7, A8, Q5) sont comptabilisées pour les années 2014 et 2015, selon l'EPA.

Cela pourrait être bien plus, si le logiciel est également installé sur ses modèles vendus en Europe, ce qui était le cas pour les moteurs EA 189. Comme les gros véhicules de Porsche et Audi écoulés sur le Vieux Continent sont essentiellement équipés de moteur 3 l diesel, il est probable que les conséquences soient importantes.

- **Quelles conséquences financières ?**

Tous ces modèles sont parmi les plus chers, et donc les plus rentables pour le groupe. Aux États-Unis, une Porsche Cayenne diesel se vend à partir de 62 300 dollars (56 699 euros). Un Touareg de VW vaut au minimum 53 000 dollars...

S'il est pour l'instant impossible de calculer les conséquences financières précises du premier scandale qui concernait le moteur EA 189 – les analystes l'estiment entre 15 milliards et 80 milliards d'euros –, il est encore plus difficile de prévoir l'impact de cette nouvelle péripétie. Entre les amendes, les rappels, les sanctions et autres actions de groupe, la somme pourrait vite dépasser plusieurs milliards d'euros...

Le fait nouveau, c'est que Porsche, jusqu'à présent épargné, puisse être éclaboussé par le scandale. Le constructeur de véhicules sportifs de Stuttgart est la deuxième source de profits du groupe après Audi. Sur les neuf premiers mois de l'année 2015, la marque a réalisé 2,5 milliards d'euros de résultat opérationnel, avec une marge autour de 16 %, tandis qu'Audi a dégagé 4 milliards de résultat opérationnel, avec une marge de 8 %. Du fait d'une provision de 6,5 milliards d'euros, le groupe présente pour sa part un résultat opérationnel consolidé de 3,3 milliards d'euros.

Volkswagen était également ébranlé en Bourse, mardi. Sur l'indice Dax de la Bourse de Francfort, l'action affichait la plus forte baisse vers 9 h 30, perdant 3,06 % à 109,35 euros. Une baisse cependant sans commune mesure avec les 20 % évaporés en une journée le jour de l'éclatement de l'affaire en septembre.

- **Quel impact pour l'image du groupe ?**

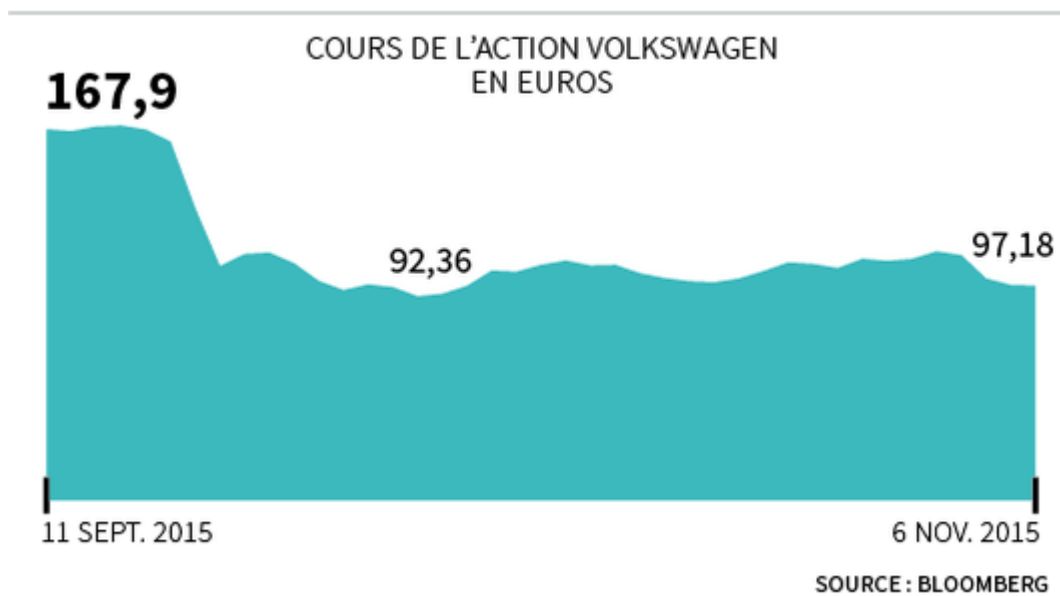
Le plus problématique pour le groupe Volkswagen reste peut-être que le nouveau patron n'est autre que Matthias Müller, l'ancien patron de Porsche. Sa probité sera très certainement montrée du doigt s'il est avéré que Porsche a bien manipulé le système de dépollution de ses moteurs

**\* Document 4 : novembre : « La culture de la peur à l'origine du scandale Volkswagen », *Le Monde*, 10 novembre, Cécile Boutelet**

**« Une mise au jour complète et sans compromis de ce qui s'est passé est la condition préalable à la réorientation fondamentale dont Volkswagen a besoin. »** C'est par ce mot d'ordre que Matthias Müller, PDG du groupe automobile allemand à la dérive depuis la révélation d'un trucage massif de ses moteurs, entend rebâtir la réputation de son entreprise. Mais, en invitant les salariés à rapporter les irrégularités, le dirigeant se doutait-il qu'il allait ouvrir la boîte de Pandore ? Depuis plusieurs jours, des ingénieurs et techniciens de Volkswagen (VW) passent aux aveux et mettent en lumière un système où la manipulation et le double discours étaient largement utilisés pour se conformer à des objectifs irréalisables.

Dans son édition du dimanche 8 novembre, le journal *Bild am Sonntag* révèle ainsi que ce sont les confessions de plusieurs lanceurs d'alerte au sein du groupe qui ont provoqué les révélations de la semaine dernière. Mardi 3 novembre, VW avait reconnu, dans un communiqué officiel, « des incohérences » entre les données officielles de consommation de carburant et d'émissions de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) de certains de ses véhicules et la réalité. Ce qui laissait supposer une nouvelle manipulation des moteurs à grande échelle : 800 000 véhicules sont concernés, selon VW, dont des modèles équipés des moteurs les plus récents.

Selon le *Bild*, des techniciens ont reconnu avoir truqué les véhicules dès 2013 et jusqu'au printemps 2015. Parmi les techniques illégales utilisées lors des tests : le surgonflage des pneus à une pression supérieure à 3,5 bars ou l'introduction de diesel dans l'huile de moteur, permettant de faire rouler plus facilement le véhicule et d'utiliser moins de carburant.



### « Une monarchie absolue »

Pour les salariés passés aux aveux, l'origine des fraudes est claire : ils étaient dans l'impossibilité technique d'atteindre par des voies légales les objectifs fixés par Martin Winterkorn, PDG depuis 2007, forcé à la démission le 23 octobre. Ce dernier avait annoncé, en 2012, que le groupe de Wolfsburg s'engageait à réduire de 30 % les émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2015. Par peur des représailles, les ingénieurs n'auraient pas osé communiquer à l'ambitieux dirigeant les véritables émissions de dioxyde de carbone. Pour un groupe comme VW, où la technique est reine et les ingénieurs tout-puissants, c'est le constat très douloureux d'un système devenu aberrant et hors de contrôle.

*« Volkswagen était dirigé comme une monarchie absolue. Ce qui n'était pas autorisé n'avait tout simplement pas le droit d'exister. On donne des instructions sur des objectifs, et personne n'ose dire que ça n'est tout simplement pas possible, pas faisable techniquement »,* explique au Monde un très bon connaisseur du groupe. Selon lui, cette culture de la peur a une longue tradition chez VW, insufflée dans les années 1990 par l'ancien PDG, devenu président du conseil de surveillance, Ferdinand Piëch.

Son successeur à la tête du groupe aurait appliqué les mêmes méthodes de management. *« Qui a connu les crises de colère de Martin Winterkorn sait que personne ne lui parle de problèmes sans y être obligé. Même quand un projet ne pouvait pas être rendu dans les temps, personne n'osait demander une rallonge »,* rapporte un autre familier du géant de Wolfsburg, cité par la presse allemande.

### Les lanceurs d'alerte protégés

Avec l'arrivée de Matthias Müller, la parole longtemps contenue se libère. Selon *Bild*, les enquêteurs internes du groupe disposent d'autres confessions de salariés repentants. Dix personnes seraient mêlées aux manipulations au CO<sub>2</sub>. La direction évalue actuellement lesquelles seront mises en congé d'office. Celle-ci a précisé que les lanceurs d'alerte, même s'ils étaient impliqués, ne seraient pas sanctionnés.

Cela suffira-t-il à rassurer et à libérer les salariés ? *« Martin Winterkorn ne tolérerait aucune critique ou discussion. Cette culture vaut pour tout l'ancien management, y compris pour l'ex-directeur financier, Hans Dieter Pötsch, devenu président du conseil de surveillance en septembre. La décision de le nommer à ce poste [prise avant la révélation du scandale] est à mon sens problématique, elle ne va pas dans le sens d'une remise en cause du centralisme »,* estime un très bon connaisseur de VW.

*« Personne ne sait aujourd'hui si tout est sur la table »,* reconnaît un haut dirigeant du groupe, interrogé par la presse allemande. Pour les autorités américaines, qui se plaignent du manque de coopération du

constructeur allemand, l'affaire est loin d'être terminée. « *Je ne crois pas que nous ayons atteint la vraie mesure des dommages* », a déclaré Mary Nichols, chef de l'agence californienne de contrôle des ressources de l'air, au quotidien *Handelsblatt*.

Pour faire la lumière sur l'affaire, les fonctionnaires de l'Agence américaine de protection de l'environnement, désormais secondés par le FBI, ont pris des mesures radicales : ils ont retiré son passeport à un collaborateur de VW, envoyé aux États-Unis pour aider les autorités à élucider les irrégularités constatées sur les moteurs diesel. Ce jeune père de famille, spécialiste des logiciels, ne peut plus rentrer chez lui. Une perspective qui a refroidi les ardeurs des dirigeants de VW à traverser l'Atlantique.

## **II. Question de réflexion (8 points)**

Vous traiterez sous la forme d'une dissertation indépendante du cas précédant la question suivante : « La direction de l'entreprise : un ou plusieurs acteurs ? »

On vous demande ici de mobiliser de manière problématisée à la fois vos connaissances théoriques et des exemples issus de la vie d'entreprises connues.