

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Gestion de crise en entreprise

Étude de l'affaire Volkswagen dans le cadre de la crise du Dieseldgate

Auteurs : Maxime BOELAERT (53412200), Pierre HAUWEN (76642200)

Promoteur : Guilhem BASCLE

Année académique 2023-2024

Master 60 en sciences du travail

Résumé

Dans un monde où les entreprises font face à des contraintes qui leur sont imposées par les autorités publiques, certaines tentent de contourner les règles afin de faire des réductions de coût. Cependant, si la supercherie finit par être découverte, les conséquences peuvent être dramatiques. Volkswagen a été secoué par un scandale suite à la détection de la présence d'un logiciel adaptant les émissions de son moteur diesel afin de tromper les autorités américaines. Ce scandale a eu des répercussions financières, judiciaires, ainsi qu'un coût impactant pour la réputation de l'entreprise. Ce travail a pour objectif d'analyser les méthodes de gestion de crise utilisées par la direction du constructeur automobile. Pour ce faire, nous consultons la chronologie de ces événements à travers les publications de presse, pour analyser les tactiques et réponses utilisées par le groupe Volkswagen. Pour conclure notre travail, nous proposons certaines pistes de recommandations pour les managers qui doivent gérer une crise.

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier notre promoteur, Monsieur Bascle Guilhem, Professeur à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve, qui nous a accompagnés tout au long de notre rédaction. Nous le remercions pour ses conseils, sa disponibilité et sa bienveillance tout au long de la réalisation de notre mémoire.

Nous souhaitons également remercier nos familles qui nous ont soutenus tout au long de ce master, lors de nos différentes épreuves et réalisations.

Table des matières

1. Introduction	- 1 -
1.1. Identification du problème de recherche	- 1 -
1.2. Intérêt de la recherche	- 1 -
1.3. Recommandations aux managers	- 1 -
1.4. Plan du travail.....	- 1 -
2. Revue de littérature	- 2 -
2.1. La crise, typologie et déroulement	- 2 -
2.1.1. Définition de la crise	- 2 -
2.1.2. La typologie d'une crise.....	- 2 -
2.1.3. Le déroulement d'une crise	- 3 -
2.2. Les parties prenantes liées à la crise	- 3 -
2.3. Menaces et réputation de l'organisation	- 4 -
2.3.1. Les menaces posées par la crise.....	- 4 -
2.3.2. La réputation de l'organisation	- 4 -
2.4. Le rôle des médias dans la crise.....	- 4 -
2.5. La gestion de crise	- 5 -
2.5.1. Définition de la gestion de crise.....	- 5 -
2.5.2. Les étapes de la gestion de crise	- 5 -
2.5.3. Les stratégies de gestion de crise	- 5 -
2.5.4. Stratégie de gestion : l'impression défensive	- 6 -
2.5.5. La gestion de ressources	- 6 -
2.6. Stratégies de réponse.....	- 6 -
2.6.1. Les enjeux de la communication.....	- 6 -
2.6.2. Réponses à la crise et responsabilité.....	- 7 -
2.6.3. Le concept de résilience.....	- 7 -
2.6.4. Le piège des attentes.....	- 8 -
3. Étude de cas	- 8 -
3.1. Méthode	- 8 -
3.2. Description du cas	- 9 -
3.2.1. Bref historique du groupe VW.....	- 9 -
3.2.2. Origine du scandale.....	- 10 -
3.3. Les données.....	- 12 -
3.4. Analyse des données.....	- 12 -
4. Résultats	- 14 -
4.1. Conséquences de la crise.....	- 14 -
4.1.1. Coûts financiers	- 14 -
4.1.2. Coûts de réputation.....	- 15 -

4.1.3. Responsabilité.....	- 15 -
4.1.4. Jugement des agents de contrôle sociaux.....	- 15 -
4.1.5. Les dommages collatéraux à la crise	- 16 -
4.2. Techniques de gestion de crise.....	- 16 -
4.2.1. Le pardon	- 16 -
4.2.2. La victimisation	- 16 -
4.2.3. L'excuse.....	- 17 -
4.2.4. La justification	- 17 -
4.2.5. Réparation de la réputation.....	- 17 -
4.2.6. Le déni	- 17 -
4.2.7. L'indemnisation	- 18 -
4.3. Chronologie des actions menées par l'entreprise.....	- 18 -
5. Discussion et conclusion.....	- 20 -
5.1. Résumer des principaux résultats.....	- 20 -
5.2. Pistes de recommandation pour les managers.....	- 21 -
5.2.1. Mise en place d'un comité de gestion de crise.....	- 21 -
5.2.2. Élaboration d'un plan de communication de crise	- 21 -
5.2.3. Création d'une cellule de crise.....	- 22 -
5.2.4. Mise en place d'un chargé de médias sociaux	- 22 -
5.2.5. Élaboration d'un plan de communication post-crise	- 23 -
5.3. Compétences professionnelles et personnelles développées	- 23 -
5.4. Les limites de notre travail	- 24 -
6. Le Management humain.....	- 25 -
6.1. Théorie de motivation : les besoins (contenu).....	- 25 -
6.2. L'entreprise comme culture.....	- 26 -
6.3. Redonner de la visibilité au travail	- 26 -
7. Bibliographies	- 28 -
7.1. Bibliographie des articles scientifiques.....	- 28 -
7.2. Bibliographie des articles de presse	- 31 -

1. Introduction

Le Dieselgate, comment un simple logiciel a plongé l'une des plus grandes entreprises automobiles mondiales dans un scandale, révélant au grand jour les sombres dessous de la manipulation des émissions polluantes.

1.1. Identification du problème de recherche

Notre travail a pour objectif d'étudier une situation de crise de grande ampleur et d'identifier les méthodes de gestion de crise utilisées par les chefs d'entreprise, afin de faire face à celle-ci. L'objectif de ce travail est de répondre à la question : quelles sont les méthodes mises en place par la direction de Volkswagen, pour faire face au *Dieselgate* ?

1.2. Intérêt de la recherche

La crise du Dieselgate a soulevé de nombreux enjeux, à savoir les conséquences économiques, les relations avec les autorités publiques, les enjeux environnementaux et le respect de l'éthique. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies afin de prévenir et de se prémunir de situations de crise. Ce travail a pour but d'explorer ces différentes stratégies et d'avancer certaines recommandations sur base de notre sujet de recherche.

1.3. Recommandations aux managers

L'analyse de la crise du Dieselgate, ainsi que la cadre théorique relatif à notre revue de littérature, nous permet de présenter trois pistes d'actions principales que nous recommandons aux managers dans le cadre de la gestion de crise.

La première d'entre elles aborde la mise en place d'un comité de gestion de crise pour anticiper et minimiser les impacts potentiels en situation de crise.

La seconde concerne l'élaboration d'un plan de communication de crise, pour limiter les risques que des messages puissent être mal formulés, mais davantage réfléchis et adaptés. La troisième propose la création d'une cellule de crise, pour permettre de prévenir et de se préparer en situation de crise, de gérer et coordonner les événements.

1.4. Plan du travail

À la suite de cette introduction, nous présentons une revue de littérature mettant en avant des concepts-clés découverts à travers les ouvrages scientifiques que nous avons consultés dans le cadre de notre travail. Nous présentons ensuite la méthode utilisée pour notre étude de cas, avant de le décrire, d'en analyser les données et d'exposer les résultats obtenus.

Dans la dernière partie de notre travail, nous clôturons celui-ci par une discussion sur nos résultats et la proposition de pistes de recommandations pour les managers qui doivent gérer une crise. Nous terminerons par une explication sur les limites de notre travail et une proposition d'observation de notre sujet sous l'angle d'une autre discipline.

2. Revue de littérature

2.1. La crise, typologie et déroulement

2.1.1. Définition de la crise

Pour aborder le cadre de notre thématique, il est essentiel de commencer par clarifier le concept de crise, à travers les définitions proposées dans la littérature.

Une **crise organisationnelle** se manifeste par un événement que les dirigeants et les parties prenantes perçoivent comme très important, inattendu et potentiellement perturbateur. Un tel événement peut menacer les objectifs d'une organisation et affecter de manière significative ses relations avec les parties prenantes (Bundy, 2017).

La crise est aussi représentée par Libaert (2015), comme l'aboutissement d'une suite de dysfonctionnements, menaçant à la fois la réputation et la stabilité d'une entreprise.

2.1.2. La typologie d'une crise

Pour mieux comprendre les types de crises auxquels les organisations peuvent faire face, il est utile de distinguer les différentes catégories de crises. Dans sa littérature, Coombs (2004) présente trois groupes qui permettent de distinguer les crises en fonction de leur origine, ou de leur nature.

Le **premier groupe de crises** est celui **lié aux victimes**. Il concerne les situations où l'organisation n'est pas à l'origine de la crise, mais en est elle-même victime. Comme lors de catastrophes naturelles, de mauvaises rumeurs répandues, de violences au travail ou encore d'altération des produits par un acteur extérieur.

Le **second groupe** concerne les **crises accidentelles**. Celles-ci surviennent lorsque les actions de l'organisation qui ont déclenché la crise ne sont pas intentionnelles. Telles que des accidents ou des rappels dus à des erreurs techniques.

Le **troisième** et dernier **groupe** aborde les **crises intentionnelles**. Ces crises surviennent lorsque des actions ont été menées par l'organisation de manière délibérée. Telles que des accidents ou des rappels dus à des erreurs humaines. Mais également lors de fautes organisationnelles, lorsque des dirigeants violent des lois ou règlements, ce qui pourrait notamment nuire aux parties prenantes.

2.1.3. Le déroulement d'une crise

Pour analyser la gestion de crise au sein d'une organisation, il est crucial de comprendre les différentes étapes de son déroulement. Chaque phase joue un rôle clé dans la manière dont une crise évolue et est perçue. Libaert (2015) présente quatre phases mettant en avant les caractéristiques associées à ces étapes.

La **phase préliminaire** est celle où apparaissent les premiers signaux d'alerte, tels que des plaintes de consommateurs, ou des incidents similaires chez des concurrents. C'est à ce stade que l'entreprise peut anticiper la crise si elle a mis en place une stratégie pour détecter ces signaux.

La **phase aiguë** se caractérise par l'éclatement de la crise, souvent marqué par une montée rapide en intensité, notamment lors d'un accident, d'un rappel de produit, ou de la publication d'un rapport critique. L'intensité de la crise peut varier selon les informations diffusées ou les perceptions publiques.

La **phase chronique** correspond au moment où la crise atteint son pic, puis commence à s'atténuer dans les médias. Cette phase est influencée par le besoin constant de renouvellement des informations médiatiques. Une crise perd en visibilité lorsqu'elle est éclipsée par un événement plus marquant ou lorsqu'elle a été suffisamment couverte.

La **phase de cicatrisation** intervient lorsque la crise a disparu de l'actualité. Cependant, elle laisse des traces durables, visibles à travers les effets matériels, la mémoire conservée sur internet et certaines procédures juridiques. Les consommateurs restent souvent méfiants à l'égard des entreprises qui ont déjà traversé des crises.

2.2. Les parties prenantes liées à la crise

Une approche présentée par Ndlela (2019) pour identifier les **parties prenantes** consiste à les classer en deux catégories : **internes** et **externes**.

Les **parties prenantes internes** sont directement concernées et participent aux décisions de l'organisation. Elles comprennent les propriétaires, la direction et les employés.

Tandis que les **parties prenantes externes**, bien qu'ayant des relations avec l'organisation, ne sont pas directement impliquées dans ses opérations. Elles englobent les clients, les fournisseurs et les autorités.

2.3. Menaces et réputation de l'organisation

2.3.1. Les menaces posées par la crise

Les crises représentent un danger pour les organisations et leurs parties prenantes, mais elles offrent aussi des occasions de réponse stratégique. Mieux appréhender **la menace** posée par une crise aide à déterminer la réponse la plus adaptée. Plusieurs méthodes existent pour évaluer cette menace : la gravité, le caractère offensif, la théorie de la contingence, ainsi que la SCCT (Coombs, 2022).

Toutefois, une **menace** ne conduit pas systématiquement à une situation de crise. La perception des parties prenantes et des groupes d'intérêts joue un rôle crucial dans la manière dont sont appréhendées la menace, l'incertitude et l'urgence (Kouzman, 2008).

2.3.2. La réputation de l'organisation

La « **Situational Crisis Communication Theory** » (SCCT) postule que la **réputation** d'une organisation, la perception qu'en a le public, constitue une ressource précieuse et vulnérable face aux crises. Pour préserver cette ressource, il est crucial de déployer une réponse stratégique en communication, qui consiste à évaluer la situation de crise et à choisir une stratégie de réponse appropriée (Coombs, 2007).

Coombs (2010), précise que la **réputation** se construit à travers des **interactions directes** et **indirectes** avec une organisation. Les contacts directs incluent l'achat d'un produit, l'utilisation d'un produit ou la visite d'un magasin. Tandis que les interactions indirectes englobent les messages de l'organisation, ceux qui se donnent en ligne, le bouche-à-oreille, mais aussi sa couverture médiatique.

2.4. Le rôle des médias dans la crise

Les médias jouent un rôle important dans la diffusion et la perception des actes répréhensibles des organisations pour deux raisons particulières. D'une part, ils peuvent agir comme principaux agents de contrôle social, en rendant publiques les transgressions confirmées par d'autres agents de contrôle social. D'une autre part, les médias possèdent la capacité de modeler la perception de ces transgressions en les présentant sous divers angles (Clemente, 2017).

Selon Heiderich (2018), plusieurs défis se présentent pour les gestionnaires face aux médias.

Premièrement, il y a le calendrier : si l'organisation n'est pas à l'origine de la révélation médiatique, elle doit se préparer à ce que la presse impose son agenda.

Deuxièmement, l'angle de traitement : les choix éditoriaux des médias peuvent fortement influencer l'opinion publique, qu'il s'agisse de la manière de relater la crise, des questions posées ou des témoignages.

Enfin, l'impact : la couverture médiatique négative peut non seulement toucher les publics habituels de l'organisation, mais aussi attirer l'attention de nouveaux groupes qui s'impliquent dans la crise.

2.5. La gestion de crise

2.5.1. Définition de la gestion de crise

La **gestion de crise** organisationnelle consiste en une démarche coordonnée entre les membres de l'organisation et les parties prenantes externes, visant à prévenir les crises ou à les gérer de manière optimale lorsqu'elles surviennent (Boin, 2008).

Combalbert (2012), souligne également un aspect crucial de la gestion de crise : la communication. Il est essentiel de bien la préparer, la gérer, car si ce n'est pas le cas, elle peut non seulement nuire à l'image de l'organisation ou de l'entreprise, mais aussi devenir une source de crise elle-même.

2.5.2. Les étapes de la gestion de crise

Pündrich et al. (2009) présentent un modèle construit sur base des travaux de Roux-Dufort (2003) pour ordonner **les étapes de la gestion de crise** :

1. La mise en relation avec les médias et l'occupation du terrain médiatique.
2. L'activation de la cellule de crise.
3. La prise en charge des victimes.
4. Le diagnostic de la crise.
5. Le déploiement des dispositifs de réduction de la crise et mise en œuvre du redéploiement.
6. L'affinage de la stratégie de communication de crise et réduction des rumeurs.
7. La perception de l'entreprise et gestion des effets secondaires.

2.5.3. Les stratégies de gestion de crise

La **gestion de crise** moderne inclut des stratégies visant à anticiper, prévenir et gérer les crises de manière à minimiser les dommages pour l'organisation et ses parties prenantes, tout en tirant des leçons pour l'avenir. Ce processus se divise en trois phases : **la pré-crise, la réponse à la crise, la post-crise** (Ndlela, 2019).

Jaques (2007) propose un modèle où les différentes phases de la gestion de crise ne doivent pas être considérées comme des étapes, mais plutôt comme des disciplines liées et intégrées pouvant se chevaucher, ou se dérouler simultanément. Celui-ci présente quatre phases : préparation aux crises, prévention des crises, gestion des incidents de crise, gestion **post-crise**.

2.5.4. Stratégie de gestion : l'impression défensive

Dans son étude, Dunne (2021) met en lumière cinq stratégies de gestion pour aborder ce qu'il développe comme étant « **l'impression défensive** ».

1. **Déni** : les personnes ou organisations se disent innocentes.
2. **Dissociation** : les personnes ou organisations prennent leurs distances avec les événements négatifs.
3. **Attribution externe** : les personnes ou organisations attribuent la responsabilité à d'autres personnes ou événements externes.
4. **Justification** : les personnes ou organisations recourent à la justification en identifiant une cause externe à une action, ou événement perçu de manière négative.
5. **Sélectivité** : Les personnes ou organisations utilisent la sélectivité pour mettre en avant des faits qui les montrent sous un angle favorable.

2.5.5. La gestion de ressources

Lors d'événements imprévus, ou incertains, il est parfois primordial de s'inquiéter de la gestion de ressources. Giones (2020), propose trois recommandations pour s'y préparer.

Réviser les documents de planification d'entreprise : évaluer la documentation essentielle nécessaire dans le contexte actuel.

Ajuster le mode de planification : modifier le degré de formalité (être moins formel), le niveau de détail (aussi précis que possible) et la fréquence de planification (plus régulière que d'habitude).

Configurer la base des ressources : anticiper les imprévus et élaborer des plans d'action alternatifs, tout en intégrant une marge de manœuvre pour gérer d'éventuels déficits inattendus.

2.6. Stratégies de réponse

2.6.1. Les enjeux de la communication

Lors d'une crise, il est essentiel pour l'entreprise de **communiquer**. Selon Roux-Dufort (2003), cela peut plonger le dirigeant dans une grande incertitude, car un message mal formulé ou mal interprété peut avoir des conséquences négatives.

Pour éviter cela, Roux-Dufort (2003) met en évidence quatre principes à respecter : **reconnaître les problèmes, montrer que l'entreprise les prend en charge, informer de manière continue et occuper le terrain médiatique, s'adresser à tous les interlocuteurs sans**

exception. En négligeant ces principes, l'entreprise risque de devenir la cible de rumeurs et de perdre le contrôle de l'information et de la communication.

2.6.2. Réponses à la crise et responsabilité

L'analyse de la situation de crise est une étape importante vers la compréhension de l'utilisation efficace des **réponses de crise**. Dans son article, Coombs (1998) présente un système d'analyse de situation de crise basé sur la **responsabilité**.

Dans son modèle, deux catégories se distinguent : les **réponses accommodantes** et les **réponses défensives**. Les stratégies accommodantes acceptent la responsabilité et prennent des mesures en conséquence. Tandis que les stratégies défensives nient la responsabilité et ignorent le problème. Coombs (1998) aborde différents types de réponses, allant de la réponse défensive, aux réponses accommodantes :

1. **Attack the accuser** (attaquer l'accusateur) : le gestionnaire de crise confronte l'accusateur, pouvant aller jusqu'à le menacer de recours juridiques.
2. **Denial** (dénî) : le gestionnaire de crise affirme qu'il n'existe aucune crise et présente les raisons pour soutenir cette position.
3. **Excuse** : la responsabilité de l'organisation est minimisée en insistant sur le fait que les événements étaient hors de contrôle ou qu'il n'y avait aucune intention de nuire.
4. **Justification** : les dommages perçus sont atténués par le gestionnaire de crise, pouvant déclarer que les blessures sont insignifiantes, ou que les victimes les méritaient.
5. **Ingratiation** : les actions sont entreprises pour que l'organisation soit appréciée des parties prenantes.
6. **Corrective action** (action corrective) : Des mesures sont mises en place pour réparer les dommages causés par la crise et prévenir une répétition.
7. **Full apology** (excuses complètes) : L'organisation reconnaît pleinement sa responsabilité et présente des excuses publiques, éventuellement accompagnées d'une compensation.

Tandis que Wenzel (2020) propose de son côté quatre autres types de réponses stratégiques face à la crise. **Le repli**, qui peut mener à plusieurs réductions (coûts, actifs ou produits). **La persévérance**, les actions mènent à soutenir les activités commerciales d'une entreprise en situation de crise. **L'innovation** ouvre les portes à des opportunités, à du renouveau. **La sortie** induit l'arrêt des activités d'une entreprise, en réponse à la crise.

2.6.3. Le concept de résilience

La résilience est définie par Williams (2017), comme le processus par lequel un individu ou une organisation mobilise et utilise ses capacités pour interagir efficacement avec son environnement, afin de s'adapter et de maintenir son fonctionnement avant, pendant et après

une situation difficile. Cette définition met en avant la dynamique de la résilience, incluant la préparation, l'adaptation en temps de crise et la réponse post-crise.

De son côté, Hillmann (2020) présente cinq éléments qui influencent le **concept de résilience** : l'écologie, la sécurité et fiabilité, l'ingénierie, la psychologie positive et le développement organisationnel et la perspective stratégique.

2.6.4. Le piège des attentes

Dans le cadre de sa recherche, Bascle (2023) avance que les efforts déployés par les entreprises pour satisfaire les attentes des analystes renforcent ces attentes en tant que critère de performance prédominant, tout en intensifiant la pression exercée par les analystes.

Pour cela, trois étapes sont travaillées :

1. Augmentation des attentes pour de futurs bénéfices.
2. Pénalités plus sévères en cas de non-respect des attentes élevées.
3. Génération d'actions compensatoires lorsque les attentes ne sont pas atteintes.

En conclusion, l'étude démontre que les efforts entrepris par les entreprises pour répondre aux attentes des analystes peuvent non seulement maintenir, mais aussi exacerber cette pression, plutôt que de l'éliminer. Ces mêmes risques peuvent mener les entreprises à être **piégées par ces attentes**, qu'elles continuent d'alimenter (Bascle, 2023).

3. Étude de cas

3.1. Méthode

Comme le souligne Gagnon (2012), en se basant sur la définition du dictionnaire Merriam-Webster, l'étude de cas comme méthode de recherche, c'est « l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement » (Avant-propos).

Dans son ouvrage, Gagnon (2012) nous explique que l'étude de cas est une **méthode de recherche qualitative**, qui permet une compréhension approfondie des phénomènes, de ses processus et des personnes qui y prennent part. En tant que méthode de recherche, l'étude de cas est appropriée à quatre finalités décrites ci-dessous, pouvant se combiner entre elles.

La description : répond aux questions de base, comme « qui », « quoi », « quand » et « comment ».

L'explication : cherche à comprendre le « pourquoi » des phénomènes.

La prédiction : vise à établir les comportements, états psychologiques ou événements dans le temps, à court et à long terme.

Le contrôle : tente d'influencer les attitudes et comportements des individus.

L'étude de cas se distingue par sa capacité à offrir une analyse profonde des phénomènes au sein de leur contexte, à développer des paramètres historiques et à garantir une forte validité interne, en fournissant une représentation fidèle de la réalité. Gagnon (2012) propose dans son ouvrage un guide structuré pour la mise en œuvre de cette méthode, détaillant les étapes, les activités et les objectifs à atteindre.

Son guide de réalisation se présente en huit étapes distinctes :

Étape 1 : **Établir la pertinence** : vérifier que l'étude de cas comme de méthode de recherche est la méthode la plus appropriée à notre travail.

Étape 2 : **Assurer la véracité des résultats** : démontrer à la fois la rigueur des résultats, mais également la fidélité de ceux-ci par rapport à la réalité observée.

Cette étape se développe au travers de cinq phases.

- **La fiabilité interne** : Démontrer que si des chercheurs traitent et interprètent les mêmes données, ils pourraient obtenir des résultats similaires.

- **La fiabilité externe** : Démontrer que si un chercheur indépendant se base sur un cas identique ou similaire au nôtre, il pourrait obtenir un même résultat.

- **La validité interne** : Le phénomène décrit se doit d'être une représentation fidèle à la réalité observée.

- **La validité externe** : Les résultats peuvent être comparés à d'autres cas.

- **La validité du construit** : démontrer que les manifestations observées sont liées aux construits employés et qu'elles se retrouvent à travers le temps, les sites et les populations.

Étape 3 : **La préparation** : développer le cadre de recherche.

Étape 4 : **Le recrutement des cas** : traiter notre sujet en ayant un nombre suffisant de cas en relation avec celui-ci.

Étape 5 : **La collecte de données** : rassembler des données « brutes riches » et « crédibles ».

Étape 6 : **Le traitement des données** : réaliser un « examen systématique fertile », en épurant et codifiant les données récoltées, pour analyser celles-ci et les traiter dans notre travail.

Étape 7 : **L'interprétation des données** : expliquer le phénomène étudié à travers la théorie.

Étape 8 : **Diffuser les résultats**.

3.2. Description du cas

3.2.1. Bref historique du groupe VW

Le groupe Volkswagen est le premier groupe automobile mondial selon le chiffre d'affaires (Statista, 2024). Le groupe a livré à ses clients 8,72 millions de véhicules (VW, 2023)

équivalant à un chiffre d'affaires de 293,4 milliards de dollars (Statista, 2024). Le groupe représente près d'un quart des véhicules en circulation sur le territoire belge (D'IeterenGroup, 2024).

Initialement créé en 1937 afin de permettre à la population allemande de bénéficier d'un véhicule. Le nom Volkswagen signifiant « voiture du peuple » en allemand. L'entreprise sera rapidement utilisée pour l'effort de guerre afin de fournir à l'armée allemande des véhicules afin de concurrencer la Jeep des Américains (Le Figaro, 2014).

La Seconde Guerre mondiale achevée, l'usine est sous tutelle britannique et les premiers modèles civils de la coccinelle sortent de l'usine à peine quelques semaines après la fin de la guerre. L'usine est mise en vente, mais n'attire pas les potentiels acheteurs à l'étranger. Elle sera finalement remise au Land de Basse-Saxe et à l'État fédéral en 1949 (LesEchos, 2014).

Le nombre de véhicules sortant de l'usine est multiplié par dix en une dizaine d'années et représente deux véhicules sur cinq produits en Allemagne de l'Ouest (LesEchos, 2014). Le Land et l'État fédéral vendront une partie des parts de la société et en gardent 20 % chacune.

Au cours des années 60, le groupe procède au rachat de plusieurs groupes automobiles. Notamment le groupe Auto Union (connu aujourd'hui sous le nom d'Audi) lui permettant d'acquérir de nouvelles connaissances. Ces connaissances lui permettront de lancer plusieurs modèles phares (les Passat, Golf et Polo).

Le groupe rachètera également les marques Seat et Skoda et aura pour objectif de fabriquer des composants communs pouvant être utilisés sur le plus de modèles de véhicules des différentes marques du groupe (LesEchos, 1997). Par exemple, il existe aujourd'hui neuf modèles de plateformes pour tout le groupe.

L'objectif est de faire des économies d'échelle. Le directeur de Volkswagen France indique : « Tout ce qui est invisible doit être commun à l'ensemble du groupe. Tout ce que le consommateur peut voir doit être différencié » (Le Paire, 1997). Cependant, chaque marque doit personnaliser ses modèles afin de différencier visuellement le plus possible les différentes marques et de limiter la concurrence interne. (LesEchos, 1997)

Aujourd'hui, le groupe compte 12 marques automobiles allant du camion tracteur à une moto en passant par des véhicules de luxe (VW Canada, 2024).

3.2.2. Origine du scandale

Courant des années 2000, le groupe revendiquait que ses moteurs diesel émettaient moins de CO₂ que les véhicules des autres marques concurrentes (Briard, 2021). Le groupe lance un projet de moteurs respectant les normes américaines qui sont plus strictes que les normes européennes en vigueur (Le Figaro, 2021). Les nouvelles normes limitant le dioxyde d'azote aux États-Unis sont de 40 mg/km contre 80 mg/km au sein de l'Union européenne (Schumacher, 2019). En 2007, le fabricant se heurte à un mur et ne parvient pas à produire des

moteurs respectant les normes de pollution tout en gardant un prix attractif pour la vente de ses véhicules (Briard, 2021).

Un groupe indépendant d'employés, selon les dirigeants du groupe, décident de développer un logiciel permettant de contourner les tests antipollution. Ils chargent l'équipementier Bosch de procéder à la confection du logiciel permettant de détecter lorsque le véhicule est en situation de test. L'équipementier prévient son client que l'utilisation de ce logiciel peut constituer un délit (Le Monde, 2015). Les premiers véhicules équipés du logiciel sont mis en circulation à partir de 2009 (Schumacher, 2019).

En 2014, des chercheurs indépendants de l'organisation International Council on Clean Transportation (ICCT), voulaient prouver qu'il était possible de rouler avec des véhicules diesel qui sont peu polluants. Cependant, ceux-ci ont rapidement constaté que les résultats des tests sur route ou en laboratoires de plusieurs véhicules étaient discordants. Certains véhicules du groupe VW dépassaient lors des tests sur route 35 fois la limite légale autorisée (Briard, 2021).

En 2015, le groupe effectue une publicité agressive de ses modèles diesel aux États-Unis en mettant en avant les faibles émissions de ses moteurs diesels. Des usines voient le jour sur le continent américain et un tiers de la production porte sur des véhicules diesel. Par ailleurs, le modèle VW Jetta est déclaré voiture verte de l'année (« Green Car of the Year ») en 2009 et l'Audi A3 l'année suivante. Environ 240 000 véhicules diesel du groupe VW seront vendus les huit premiers mois de l'année (Schumacher, 2019).

Le 18 septembre 2015, l'agence américaine de la protection de l'environnement (EPA) accuse le groupe Volkswagen d'avoir violé la réglementation antipollution. L'EPA demandera plus d'explication au constructeur. Celui-ci se défendra en indiquant qu'il s'agit certainement d'un problème de logiciel qui peut être rapidement réglé (BBC News, 2015). Cela ne convainc pas l'EPA qui refuse de certifier les derniers modèles du groupe sans certitude que cette erreur ne se reproduira plus (Financial Times, 2015).

Ce n'est pas la première fois que le groupe VW est lié à une affaire de fraude aux normes antipollution. En 1973, le constructeur est accusé d'avoir placé des mécanismes débranchant les équipements antipollution sur des moteurs essence et est condamné à payer une amende de 120 000 dollars (Schumacher, 2019).

Volkswagen fait l'objet de poursuites de l'EPA, mais également d'associations de consommateurs partout dans le monde (Briard, 2021). 11 millions de véhicules sont impliqués à travers le monde. L'EPA accuse VW de complot, obstruction à la Justice et importation de marchandises sur le territoire des États-Unis sous fausses déclarations (Schumacher, 2019). Les cours des actions s'effondrent et les clients perdent confiance. La direction doit prendre des mesures rapidement afin récupérer son image.

Le scandale sera rapidement nommé « Dieselgate » par les médias allemands en référence au scandale du « Watergate » ayant secoué les États-Unis lors des écoutes au sein des locaux du parti démocrate.

3.3. Les données

Outre les différents ouvrages scientifiques, nous avons également recherché des données secondaires afin d'étoffer la quantité de données dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. Nous avons recherché des articles de presse traitant le scandale du « Dieselgate ».

Nous avons tout d'abord recherché par mots clefs des articles de presse par le biais de la plateforme de recherche Google afin d'avoir des articles de la presse populaire. Cela nous a permis d'avoir une idée générale du sujet.

Par la suite, nous avons affiné notre recherche par le biais de la bibliothèque de l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve et sa plateforme numérique afin de disposer d'articles de journaux spécialisés.

Ensuite, nous avons trouvé essentiel de disposer d'articles provenant de la presse britannique et des États-Unis. En effet, le scandale ayant éclaté sur le continent américain, il était pour nous obligatoire d'être en possession d'informations quant aux répercussions directement ressenties par les clients du groupe Volkswagen aux États-Unis.

Notre recherche s'est cloisonnée aux articles parus entre septembre 2015 période à laquelle le scandale dévoilé par l'EPA et mai 2021 date à laquelle le logiciel utilisé par Volkswagen est considéré illégal par la Cour de Justice de l'Union européenne.

Enfin, nous avons retenu une septantaine d'articles provenant de quinze organismes de presse francophones (LesEchos, Le Soir, Le Monde, Courrier international, Information presse Volkswagen, Le Figaro, 20 Minutes, L'express, Journal de l'environnement, Reuters économique, La Tribune, Challenges, Atlantico, Ecrans et Sud-Ouest France) et neuf organismes de presse anglophones (Financial Times, New Orleans City Business, Management Today, The Guardian, BBC News, National Public radio, The New York Times, Global Capital, Automotive news).

3.4. Analyse des données

Attendu que nous avons rassemblé une septantaine d'articles de presse, il s'est avéré nécessaire de mettre en place une méthode d'analyse permettant de retirer les éléments clés des différents articles. Notre choix s'est porté vers la technique de codage. Le codage permet de réduire les informations et de les classer les textes par catégorie en mobilisant des concepts (Chevalier et al., 2018).

Pour ce faire, nous avons mis en place un tableau de codage comportant trois colonnes (Chevalier et al., 2018). Nous plaçons dans la première colonne le texte complet de l'article. Celui-ci n'est pas résumé ou modifié. L'objectif est de garder le texte complet dans le cas où nous souhaitons rechercher des précisions lors de la rédaction. Ensuite, nous soulignons en jaune les informations essentielles des différents articles.

Par la suite, nous choisissons des concepts de premier ordre que nous plaçons dans la seconde colonne en l'alignant avec le texte souligné. Cela permet de relier visuellement le texte et les concepts. Ces concepts de premier ordre sont des réflexions ou des théories qui ressortent du passage souligné (Chevalier et al., 2018)

Enfin, dans la troisième colonne, nous sélectionnons un concept de second ordre. Il s'agit essentiellement de concepts utilisés par des chercheurs dans le cadre de recherches similaires (Clemente et Gabinonetta, 2017 ; Dunne et al., 2021 ; Coombs, 1998).

Exemple de codage :

Warner, C. (2015, Septembre 23). VW chief has certainly not apologised for cheating. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-chief-has-certainly-not-apologised-%20cheating/docview/1726235874/se-2?accountid=12156 Sir, I know you have to say things concisely in headlines, but "VW apologises for cheating US car exhaust emissions tests" (September 21) is a mischaracterisation of the apology issued by Martin Winterkorn, the chief executive of Volkswagen. Mr Winterkorn did not apologise for cheating, he only apologised for "breaking the trust" of VW's customers and of the public. He did not apologise for the extra pollution VW put in our air due to its cheating; he did not apologise to the counties in the US that faced extra scrutiny from the Environmental Protection Agency due to excessive air pollution, some of which may have been caused by those reconfigured cars; he did not apologise for reducing the value of cars that nearly half a million people in the US own, nor the mileage performance once those cars' emission systems are repaired to be fully EPA compliant. He did not apologise to stockholders, who now face substantial losses due to the market's response to the scandal and to the fines and recall expenses VW likely will face, nor to VW (including Audi) dealers, who will probably see a drop in sales due to VW's dishonest and disreputable actions. Until VW issues such an apology, please do not perpetuate	Mauvaise interprétation	Réputation.
---	--------------------------------	--------------------

the idea, as you did in your editorial "Volkswagen makes a monumental blunder" (September 22), that VW "has apologised" for what it actually did and to all the people and institutions actually harmed.	des excuses prononcées.	
--	-------------------------	--

4. Résultats

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons aborder les résultats qui ressortent de notre tableau de codage. Tout d'abord, nous abordons les conséquences de la crise. Ensuite, nous avons utilisé pour nos concepts de second ordre des stratégies de la gestion de crise. Le tableau de codage a permis d'identifier sept stratégies utilisées par le groupe Volkswagen afin de résoudre la crise

La ***nature du scandale*** est un concept qui aborde l'origine du scandale de façon limitée (Clemente et Gabbioneta, 2017). Le journal *Challenges* (2016), indique :

« Dans un communiqué détaillé, le géant allemand de l'automobile a reconnu mercredi 2 mars que le point de départ de ce qu'il appelle pudiquement "la thématique du diesel" remontait à 2005 et "la décision stratégique de Volkswagen de lancer une grosse offensive dans le diesel aux États-Unis". »

Ce concept se cantonne aux décisions prises avant la crise ayant abouti à sa survenance.

4.1. Conséquences de la crise

4.1.1. Coûts financiers

Le concept des ***coûts financiers*** regroupe l'ensemble des articles traitant des sanctions financières ainsi que des répercussions sur le cours de l'action en bourse de l'entreprise (Clemente et Gabbioneta, 2017).

« La simple menace d'une amende potentielle de 18 milliards de dollars aux États-Unis a déjà coûté 25 milliards d'euros de capitalisation boursière au groupe en deux jours. Et la facture s'an- nonce bien plus lourde, au gré des rappels et indemnités que l'affaire va entraîner. » (Le Monde, 2015) De plus, le Financial Times (2015) indique que la compagnie risque une amende de 37 500 dollars par véhicule équipé du logiciel.

Le groupe fait face à des coûts très importants. La capitalisation boursière de l'entreprise a perdu le tiers de sa en l'espace de deux jours (20 Minutes, 2015).

4.1.2. Coûts de réputation

Le concept de **coûts de réputation** traite la détérioration de l'image de marque de l'entreprise ainsi que la perte de confiance des consommateurs et des actionnaires (Clemente et Gabbioneta., 2017). La réputation d'une entreprise reconnue comme une ressource de valeur (Coombs, 2007). Celle-ci est bâtie par le biais de performances positives (Coombs, 1998).

« Le président du conseil de surveillance du groupe de Wolfsburg, Hans Dieter Pötsch, a annoncé officiellement aux actionnaires, mercredi 10 mai, que l'enquête interne menée depuis un an et demi sur les causes du scandale des moteurs diesel manipulés ne livrerait pas ses secrets. (...) Reste que ce manque de transparence va nuire à la réputation du constructeur. » (Le Monde 2017)

4.1.3. Responsabilité

Le concept de **responsabilité** a pour objectif d'identifier les personnes responsables des actions ayant amené à l'apparition de la crise (Clemente et Gabbioneta, 2017). Nous avons donc recherché parmi les articles les éléments permettant de mettre en avant les responsables de la crise.

« Bien que les experts indiquent que la fraude était prévisible à cause du manque de contrôle et de culture de l'entreprise au sein de VW. “Le scandale est clairement lié avec un manque de structurel chez VW. Il y a eu des avertissements à propos de la direction de l'entreprise VW depuis des années, mais ils n'y ont pas prêté attention et maintenant nous voyons les résultats. » (Financial Times, 2015) Le Financial Times pointe directement la responsabilité de la direction dans le cadre de cette crise.

4.1.4. Jugement des agents de contrôle sociaux

Le concept de **jugement des agents de contrôle sociaux** est composé d'articles reprenant les agents de contrôle de l'État qui ont mené l'enquête et abouti à la découverte de la crise. Les agents de contrôle ont pour objectif de déterminer si les décisions prises par Volkswagen respectent la législation et de prendre des mesures de sanction si les lois n'ont pas été respectées (Clemente et Gabbioneta, 2017).

« Un chercheur colombien de l'International Council on Clean Transportation (ICCT) souhaitait comparer les diesels européens avec leurs homologues américains. C'était en 2013. Deux ans plus tard, son enquête fait vaciller le premier constructeur automobile mondial. » (Le Figaro, 2015).

4.1.5. Les dommages collatéraux à la crise

Nous avons ajouté le concept de **dommages collatéraux à la crise**, ce concept reprend la propagation de la crise à d'autres constructeurs automobiles et actionnaires qui ont subi malgré eux les conséquences de la crise du « Dieselgate ».

« Depuis le mois d'août, l'action Volkswagen a perdu la moitié de sa valeur. Et nombre de grands constructeurs commencent à dévisser : Renault (-21 %), PSA (-17 %), Daimler (-16 %), Toyota (-13 %), BMW (-9 %). Une évolution fort déplaisante pour les gestionnaires d'actifs. » (Journal de l'environnement, 2015).

4.2. Techniques de gestion de crise

4.2.1. Le pardon

La première réaction du groupe est de présenter ses excuses aux clients. Monsieur Martin Winterkorn, CEO du groupe Volkswagen a indiqué : « Je suis profondément désolé que nous ayons brisé la confiance de nos clients et du public. Nous allons coopérer pleinement avec les agences gouvernementales avec transparence et hâte, pour clairement, ouvertement, et établir complètement les faits de cette affaire » (Financial Times, 2015). Le chef du groupe choisit la stratégie du **pardon**.

Lors de la stratégie du **pardon**, le manager annonce publiquement que l'entreprise reconnaît l'entière responsabilité du group et présente ses excuses pour la crise (Coombs, 1998). L'objectif est de restaurer l'image de l'entreprise. Accepter publiquement la responsabilité de son entreprise réduit les émotions négatives du public (Coombs, 2010) La stratégie du **pardon** est particulièrement efficace lorsque l'entité est perçue comme ayant une responsabilité significative dans l'incident, et lorsqu'il est crucial de maintenir la confiance et le soutien du public (Coombs, 2022).

4.2.2. La victimisation

La stratégie de **victimisation** positionne l'entreprise en tant que victime de la crise. L'objectif est d'obtenir la sympathie du public (Coombs, 2022).

« Volkswagen a en tout cas engagé la société de conseil Deloitte ainsi que le cabinet d'avocats Jones Day pour enquêter. Et la direction a proposé une amnistie aux employés qui passeraient aux aveux. Interrogé par Challenges, voici l'avis d'un constructeur hexagonal : “Plusieurs dizaines, voire des centaines de personnes ont été forcément impliquées. Chez nous, des décisions d'une telle ampleur seraient impossibles sans que cela remonte au grand patron lui-même. » (Challenges, 2015).

La direction dit qu'elle n'est pas au courant et propose une amnistie pour les employés ayant travaillé sur la création du logiciel si ceux-ci sont disposés à témoigner.

4.2.3. L'excuse

La stratégie de **l'excuse** a pour objectif de minimiser l'implication de l'entreprise dans la crise. L'entreprise cherche à se dédouaner des accusations et faits qui lui sont reprochés (Coombs, 2022).

« Jusqu'à présent, la compagnie disait, selon Winterkorn – celui que démissionnera après que le scandale ait éclaté en septembre 2014, ne pas être informé de l'affaire, qui est causée par un logiciel malveillant que VW a installé dans les véhicules destinés au marché des États-Unis afin de piéger les régulateurs américains. » (The Guardian, 2016).

4.2.4. La justification

La direction du groupe a également utilisé la stratégie de **la justification**. Cette stratégie consiste à minimiser l'ampleur de la crise. L'objectif est de mettre en avant que la crise est apparue suite à des décisions prises par la population ou leurs représentants (Coombs, 2020).

« Mais “les normes américaines d'émissions de gaz polluants sont sévères”, explique Volkswagen, ce qui a placé les ingénieurs et techniciens chargés du développement d'un nouveau moteur diesel devant “des défis”. Le respect des normes sur les oxydes d'azote (NOx) était difficilement compatible avec l'abaissement recherché des niveaux d'émission de dioxyde de carbone (CO2). “Un groupe de personnes dans l'activité développement, dont l'identité est encore en train d'être établie, a alors décidé de modifier le logiciel de pilotage du moteur”, poursuit Volkswagen. » (Challenge, 2016)

Le groupe justifie la décision de certains employés de mettre en place un logiciel attendu qu'il n'était techniquement pas possible de respecter les nouvelles normes imposées avec les moteurs diesels.

4.2.5. Réparation de la réputation

Le concept de **réparation de la réputation** a pour objectif d'identifier les mesures prises par le groupe afin de redorer son image auprès du grand public qui a été tachée par le scandale (Clemente et Gabbioneta, 2017).

« Martin Winterkorn a remis sa démission il y a un mois en tant que directeur général. Il insiste sur le fait qu'il ne savait rien de la fraude, certains analystes estiment que cela coûtera des milliards d'euros à VW en amendes, poursuites et en coût de (The Financial Times, 2015).

4.2.6. Le déni

Dans le cas de la stratégie du **déni**, la compagnie nie qu'il existe une crise et explique pourquoi il n'y a pas de crise (Coombs, 2022).

« Lorsque VW a proposé de racheter les 500 000 véhicules diesel aux États-Unis équipés du logiciel, la compagnie a refusé de proposer la même offre en Europe, car elle maintient que le programme permettant de fausser les résultats des tests ne transgresse pas la loi de l'UE » (The Financial Times, 2017).

4.2.7. L'indemnisation

L'entreprise décide d'indemniser directement les victimes par le biais de remboursements ou par le biais de cadeaux (Coombs 2022).

« Volkswagen est parvenu à “un accord principe” afin d'éviter un procès aux États-Unis, a annoncé ce jeudi le juge californien Charles Breyer. Le magistrat assure que l'accord devrait inclure une proposition de rachat concernant près de 500 000 véhicules équipés d'un moteur diesel de deux litres de cylindrée. Il met en place par ailleurs un fonds destiné à financer des mesures de protection de l'environnement. » (Challenges, 2016)

4.3. Chronologie des actions menées par l'entreprise

Le constructeur avait été prévenu en 2014 des différences pouvant exister en les émissions sur route et en laboratoire. Il se justifie en indiquant qu'il s'agit certainement d'un problème de *software* (BBC News, 2015).

Le président VW aurait été prévenu de l'affaire le 23 mai 2014 et en novembre 2014 que les moteurs dépassaient les normes d'émission. Cependant, celui-ci maintient n'avoir jamais pris connaissance de ces « mémos » (The Guardian, 2016, Challenge 2016).

Le 20 septembre 2015, suite à l'annonce par l'EPA de la présence d'un logiciel ayant la capacité de modifier les émissions de gaz des véhicules diesel, le PDG fait une conférence de presse et s'excuse pour la perte de confiance et retire de la vente le moteur incriminé (Financial times, 2015 ; EHS Today Nashville, 2015). L'entreprise fait l'objet de poursuites par les autorités et les clients. VW indique avoir l'intention de coopérer pleinement avec les agences gouvernementales (EHS Today Nashville, 2015). Nous constatons que la direction privilégie le ***pardon*** afin de gérer la crise. Cependant, aucune communication se fera par le biais des réseaux sociaux du groupe ce qui leur sera reproché par certains médias (La Tribune, 2015).

Dans les trois jours qui suivent l'annonce, la valeur boursière du groupe s'effondre (Journal de l'environnement, 2015) et le groupe évalue le rappel des véhicules impliqués (20 Minutes, 2015).

Le chef exécutif du groupe, Martin Winterkorn, remet sa démission et assume la responsabilité. Il cède sa place à Matthias Müller. L'objectif du groupe est de redorer son image (***réparation de la réputation***).

Winterkorn maintient qu'il s'excuse uniquement pour la perte de confiance et souligne qu'il n'a jamais été informé auparavant de l'existence de ce logiciel (The Financial Times, 2015). Il se positionne en tant que **victime** du scandale.

Des enquêtes sont lancées au sein de VW en interne et par le biais de consultants externes (Financial Times, 2015). Courant du mois de novembre 2015, afin de recueillir des témoignages d'employés ayant participé au projet, VW leur offre l'amnistie en échange de témoignages (New Orleans City Business, 2015).

Le groupe soutient qu'il s'agit d'une succession de décisions prises par les individus et qu'il y a une tolérance pour briser les règles pour certains employés (The Financial times, 2015). De plus, ils disent être toujours à la recherche des responsables et qu'ils ne peuvent pas prévenir du mauvais comportement de tous les employés (The Guardian, 2015). Volkswagen essaye de se positionner en **victime** et est à la recherche des employés responsables du scandale. Ils pointent la responsabilité du département développement en charge de la confection d'un moteur respectant les nouvelles normes aux États-Unis (Challenges, 2016). Sept personnes ont été mis à pied dont l'ancien chef exécutif (Le Monde, 2015).

Le 17 décembre 2015, il y a une refonte de l'équipe de direction ayant pour objectif de faire peau neuve (Challenges, 2015).

Malgré le scandale, le département de location de véhicules pour les particuliers et entreprises connaît une croissance continue dans le monde pour l'année 2015. Par ailleurs, les ventes ont augmenté de près de 40 % sur le continent nord-américain (The Financial Times, 2016). VW décide de prendre un nouveau crédit dans le cadre du leasing afin d'augmenter ses capacités (Global Capital, 2016).

En janvier 2016, Volkswagen propose une compensation de 1000 \$ à ses clients américains. Il se refuse de proposer des compensations aux clients européens estimant n'avoir pas transgressé les lois de l'Union européenne (The New York Times, 2016).

En avril 2016, le comité de direction consent à baisser leur bonus de 30 % afin montrer leur soutien aux actionnaires, aux employés, aux clients et pour réduire les coûts (Toute l'Europe, 2016).

Un accord est finalement trouvé entre Volkswagen, l'EPA et les clients. Le constructeur allemand s'engage à racheter les véhicules à la demande du client ou à remettre les véhicules aux normes. De plus, un fond est mis en place afin de financer des mesures de protection de l'environnement ainsi qu'une amende de 25 milliards de dollars. Cet accord sonne la fin des poursuites aux États-Unis (Challenges, 2016).

L'entreprise reprend également sa place de premier constructeur automobile mondial courant du mois d'avril (Toute l'Europe, 2016).

En juin 2016, VW annonce se concentrer sur les véhicules électriques et prépare 30 modèles pour 2025 (The financial times, 2016 ; Le monde, 2016). L'objectif du groupe est de rattraper son retard avec ses concurrents (Le Monde, 2016).

En novembre 2016, le groupe décide de licencier 30 000 employés pour « tourner la page du Dieselgate », mais aussi pour accroître la rentabilité du groupe en Allemagne (Le Soir, 2016).

L'ancien chef du groupe est entendu au parlement allemand en janvier 2017, celui-ci refuse de répondre aux demandes des députés s'il a été informé du scandale avant que celui-ci ne soit rendu public (The Financial Times, 2017).

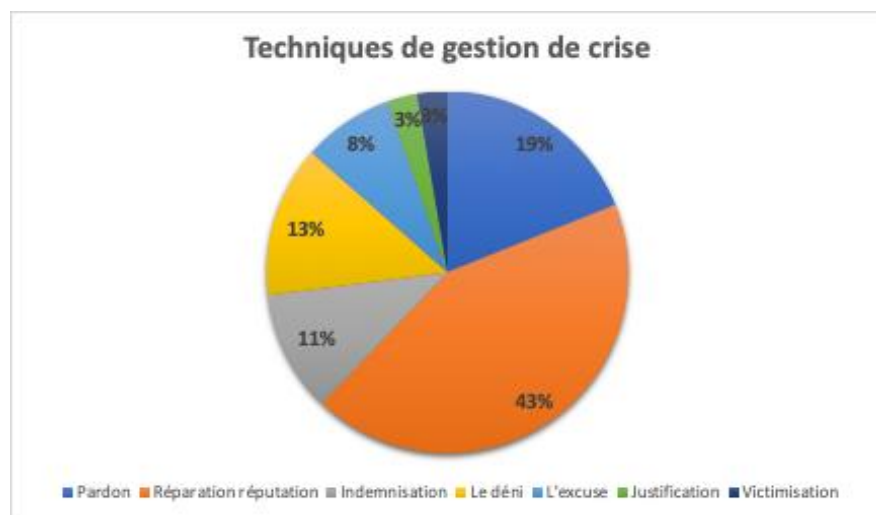
Le rapport d'enquête est transmis aux dirigeants du groupe en mai 2017. Cependant, il sera décidé qu'il ne sera pas mis à disposition du public (Le Monde, 2017).

Müller Matthias, chef exécutif du groupe, est remplacé en avril 2018.

Le CEO du groupe Audi, Rupert Stadler, est arrêté le 18 juin 2018 dans le cadre de l'enquête judiciaire. VW décide de mettre un terme à son contrat (Financial Times, 2018).

À ce jour, Martin Winterkorn a été inculpé de fraude, évasion fiscale et violation des lois antitrust et doit s'acquitter d'une compensation financière (11 millions d'euros). Rupert Stadler quant a été inculpé, car il était impliqué dans la fraude des émissions diesel et condamné à de la prison (21 mois avec sursis) et une amende (1,1 million d'euros).

Cependant, le dossier est loin d'être clos sur le vieux continent. La Cour de Justice de l'Union européenne a déclaré que le logiciel était illégal. Cela ouvre la voie aux demandes d'indemnisations des propriétaires de véhicules équipés du moteur diesel impliqué dans le scandale (Bulletin Juridique, 2021).



5. Discussion et conclusion

5.1. Résumer des principaux résultats

Dans le cadre du chapitre précédent, nous avons pu identifier sept techniques de gestion de crise utilisées par la direction du groupe Volkswagen.

Après avoir réuni les différents concepts qui ont été identifiés dans les articles de presse, on a pu constater que les principaux concepts utilisés sont la **réparation de la réputation** et le **pardon**. L'objectif de l'entreprise a été de tourner la page de la crise et de récupérer leur réputation d'avant la crise.

La crise ayant été occasionnée par des employés de l'entreprise, celle-ci est considérée par le grand public comme ayant eu une implication significative dans l'apparition de la crise. Le **pardon** est le concept permettant de maintenir la confiance et le soutien du public.

5.2. Pistes de recommandation pour les managers

5.2.1. Mise en place d'un comité de gestion de crise

La **phase préliminaire** de la crise, avec ses premiers signaux d'alerte, nécessite une coordination rapide et efficace (Libaert, 2015). Pour anticiper et minimiser les impacts potentiels d'une situation de crise, il convient alors de créer un comité de gestion de crise formé de certains membres-clés. Celui-ci doit être composé du PDG, ou d'un représentant de la direction générale, du directeur des ressources humaines, d'un responsable des opérations et d'un responsable chargé de la communication.

Chaque membre doit exercer des responsabilités clairement définies. Par exemple, le directeur de la communication se charge des relations avec les médias. Tandis que le responsable des opérations se charge, lui, de coordonner les réponses davantage logistiques. Ces membres doivent pouvoir être renseignés et formés en matière de gestion et communication de crise.

En période de crise, le comité doit pouvoir se réunir de manière régulière et adaptée en fonction de l'évolution de la situation. Quotidiennement lors de la **phase aiguë**, en période d'éclatement. Ensuite de manière hebdomadaire lors de la **phase chronique** (Libaert, 2015).

En dehors d'une situation de crise, le comité doit tout de même se réunir au moins une fois par mois pour élaborer des stratégies, réviser les plans de gestion de crise et s'assurer que les procédures soient bien à jour.

5.2.2. Élaboration d'un plan de communication de crise

En situation de crise, la **communication** est un essentiel. D'après Roux-Dufort (2003), un message mal formulé ou mal interprété peut entraîner des conséquences négatives et entraîner des **rumeurs**. Pour limiter le risque que des messages puissent être mal formulés, il est important que ceux-ci soient correctement construits, réfléchis et adaptés à la situation.

C'est pourquoi un plan de communication en situation de crise doit pouvoir être mis en place au sein de l'organisation. Ce plan doit préciser le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe de communication. Parmi ces membres, un porte-parole doit être désigné pour gérer les informations en interne, tandis qu'un autre sera chargé des rapports externes.

Nous suggérons que ce plan puisse s'inspirer des principes de base développés par Roux-Dufort (2003), en respectant les quatre réflexes suivants :

- **Reconnaître le problème** : la situation de crise constitue en elle-même un problème, il est donc important de pouvoir le reconnaître et de l'assumer.
- **Montrer que l'on prend en charge la crise** : l'entreprise doit montrer que la situation est prise au sérieux, annoncer les actions mises en place et les moyens déployés.
- **Générer un flux continu d'informations et occuper le terrain médiatique** : tenir ses interlocuteurs informés de la situation, sans attendre que cela soit demandé. Reconnaître les informations erronées et rester cohérent dans le temps.
- **S'adresser à tous les interlocuteurs** : veiller à s'adresser aux interlocuteurs extérieurs, mais ne pas non plus négliger les rapports internes.

Le plan doit également comporter des stratégies pour la gestion des médias sociaux, des relations publiques, ainsi que des procédures pour gérer les rumeurs. Pour cela, il faut que l'équipe puisse anticiper certaines situations à l'aide de différents **scénarios** et organiser des exercices de simulation de crise pour tester l'efficacité du plan.

Identiquement à la première piste de recommandations, les membres de cette équipe doivent se réunir à même fréquence et être également formés en gestion et communication de crise.

5.2.3. Création d'une cellule de crise

La création d'une **cellule de crise** peut permettre de prévenir et de se préparer à une situation de crise, de gérer et coordonner les événements en situation de crise et d'aider l'entreprise à redémarrer une fois la crise passée, selon Roux-Dufort (2003).

Nous recommandons, pour celle-ci, de créer un comité de direction exceptionnel idéalement mené par un coordinateur de crise qui ne soit pas le dirigeant. Parmi ses membres, le comité doit se constituer d'un directeur de communication, d'un responsable d'affaires juridiques, d'un responsable d'affaires techniques et d'experts en gestion de crise.

La cellule de crise ne doit pas seulement être mobilisée pendant la période de crise, elle intervient notamment en amont, en mettant en place des méthodes de prévention par le biais de **scénarios** diversifiés et en s'entraînant avec ceux-ci.

Il faut que cette cellule puisse être opérationnelle à tout moment, sa mise en place doit être efficace pour qu'elle puisse être disponible rapidement, dès qu'une crise éclate.

5.2.4. Mise en place d'un chargé de médias sociaux

Dans sa littérature, Clemente (2017) met l'accent sur le fait que **les médias** jouent un rôle crucial en période de crise. Roux-Dufort (2003) fait également mention qu'il est important d'occuper le terrain médiatique dans cette situation.

Afin de favoriser cette occupation, nous pensons qu'il est important de surveiller les informations diffusées sur les différentes plateformes médiatiques. Dans l'aire du temps actuelle, ces informations sont d'autant plus vite relayées par le biais des réseaux sociaux.

En réponse à cette notion qui se développe davantage, nous recommandons de compléter les équipes par un « Community-manager », qui aurait la charge de travailler l'image de la marque, ou de l'entreprise, sur ces différents réseaux en ligne.

Cette personne doit être formée dans le domaine médiatique et, plus particulièrement dans la communication. Pour travailler cette image, elle devra assurer la qualité des messages diffusés et de l'esthétique souhaitant être mise en avant par l'entreprise.

Par ailleurs, cette personne aura un regard proactif sur les différents canaux médiatiques. Son rôle sera de relayer à l'entreprise l'ensemble des informations diffusées sur ces différentes plateformes, de manière à contribuer au déroulé d'un éventuel plan de communication.

5.2.5. Élaboration d'un plan de communication post-crise

Dans nos lectures sur la gestion de crise, il est fait mention que les stratégies visent à anticiper, prévenir et gérer les crises afin d'atténuer les dommages pour l'organisation. Ndlela (2019) précise également l'importance de tirer des leçons de celles-ci pour l'avenir et développe la notion de « **post-crise** » dans son processus.

Il est essentiel pour une entreprise de communiquer de manière proactive et transparente sur les mesures prises, pour en tirer des leçons et prévenir de futurs incidents similaires. C'est pourquoi un plan de communication post-crise doit être établi rapidement, notamment pour informer les parties prenantes des actions correctives entreprises.

Il est important que l'entreprise montre qu'elle a appris de ses erreurs, qu'elle reconnaisse ses faiblesses et qu'elle tienne parole sur ses engagements, dans le but de restaurer sa crédibilité et de renforcer ses relations avec toutes les parties prenantes.

Ce plan de communication doit être mené par des personnes formées dans la communication de crise. Dans ce plan un porte-parole doit être désigné pour gérer les communications avec les interlocuteurs externes, tandis qu'un autre se chargera des rapports internes.

Celui-ci intervient à l'issue d'une crise, soit lors de sa phase de cicatrisation (Libaert, 2015).

5.3. Compétences professionnelles et personnelles développées

BOELART Maxime

Ce travail m'a permis d'accroître mes connaissances dans le cadre d'analyses d'ouvrages scientifiques ainsi que dans la collecte de documentation. De plus, s'agissant d'un travail réalisé en binôme, j'ai appris à collaborer et à répartir les tâches avec mon collègue. La gestion du

temps a également été un facteur clé lors de l'écriture. Il a fallu trouver un équilibre entre vie privée, vie professionnelle et la réalisation du mémoire.

HAUWEN Pierre

Sur le plan professionnel, le mémoire m'a permis de découvrir et développer mes apprentissages sur le sujet de la gestion de crise et des différentes notions liées à celle-ci. Un défi majeur s'est présenté à moi en travaillant ma méthode de recherche, en particulier à travers la sélection et l'analyse d'articles scientifiques dans lesquelles je ne me sentais pas toujours très confiant au début.

Dans le cadre de mon exercice professionnel, je suis habitué à la rédaction intensive de plusieurs écrits pour lesquels une redondance s'est installée au fur et à mesure des années. Ce mémoire m'a entraîné à sortir de ma zone de confort et à me développer davantage dans une rédaction plus conséquente, pour découvrir une nouvelle méthode de travail.

Sur le plan personnel, la réalisation de ce mémoire m'a demandé davantage de rigueur et de discipline. Le cumul entre vie professionnelle, vie personnelle et responsabilité estudiantine a été un immense challenge qui n'a pas été facile à planifier dans le temps. Avec persévérance, j'ai dû apprendre à m'organiser différemment, dans des contextes parfois inconfortables.

5.4. Les limites de notre travail

Dans ce dernier point du mémoire, il nous semble essentiel de souligner les limites de notre travail qui sont liées à la réalisation de ce mémoire.

Nous sommes limités par le **temps** qui nous est imparti dans le cadre de la réalisation du mémoire ainsi que des **consignes** qui nous sont imposées. Nous effectuons le master en cours du soir attendu que nous travaillons pour nos employeurs respectifs. Cela impacte également nos disponibilités quant à nos recherches et la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, notre travail se limite à des articles de presse et des ouvrages scientifiques. Nous n'avons pas effectué d'entretien avec des parties prenantes de la crise. Les **entretiens** auraient permis de diversifier nos sources et obtenir des précisions en cas d'incompréhension lors de la lecture des articles.

Il peut également être pertinent d'**augmenter le nombre d'articles** de journaux afin d'étoffer notre tableau de codage ainsi que des ouvrages scientifiques afin de découvrir de nouvelles théories et concepts qui n'ont pas été abordé. Il peut être judicieux de disposer d'**articles de presse provenant de l'État de Californie** attendu que le scandale y a été découvert et la procédure judiciaire y a également eu lieu. Nos sources sont également **limitées par les ressources disponibles** par le biais de la bibliothèque de l'Université de Louvain-La-Neuve.

De plus, notre sujet aborde une **crise mondiale** qui ne peut pas être pleinement exposée dans notre travail de fin d'études. Il peut être judicieux de se focaliser uniquement sur la crise en se limitant à un pays et exposer les décisions prises par l'entreprise.

Enfin, la **crise n'est pas encore terminée** pour Volkswagen, suite au jugement de la Cour de Justice. De nouvelles répercussions peuvent encore avoir lieu ainsi que de nouvelles techniques de gestion de la crise.

6. Le Management humain

Au sein de ce nouveau chapitre, nous souhaitons explorer la crise du « Dieselgate », vécue par le groupe Volkswagen, sous un autre regard. Raison pour laquelle nous nous dirigeons vers une autre discipline, qui est celle du Management humain.

Pour ce faire, nous avons consulté la deuxième édition du « Management humain, une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel » de Laurent Taskin et Anne Dietrich. Dans cet ouvrage, les auteurs définissent le Management humain comme « *un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les hommes et les femmes dans l'entreprise* » (Taskin, 2020 p. 96). Pour ces auteurs, l'objet du Management humain se caractérise par trois aspects : le travail, sa finalité et la reconnaissance.

Sur base de notre lecture, nous explorons différents concepts pouvant être mis directement en lien avec certains événements liés au scandale, ainsi qu'avec la gestion de crise du groupe VW. Nous présentons, ci-dessous, deux de ces observations et une piste d'action pouvant être menée par l'entreprise à l'issue de ce scandale.

6.1. Théorie de motivation : les besoins (contenu)

Dans son ouvrage, Taskin (2020) fait la relation entre la motivation et la satisfaction d'un besoin, en s'inspirant notamment de la pyramide d'Abraham Maslow (1943). Dans cette pyramide nous retrouvons différents besoins ordonnés de manière hiérarchique, le plus important démarre à la base : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins d'estime ou de reconnaissance et pour terminer, les besoins d'actualisation.

Une conséquence majeure de la crise a été la suppression de plus de 30 000 emplois par Volkswagen, dans le but de favoriser la rentabilité du groupe. Cet événement a plongé les membres du groupe dans un immense sentiment d'insécurité, mettant en péril l'un des besoins pourtant les plus importants au sein de cette pyramide.

6.2. L'entreprise comme culture

Le concept de culture d'entreprise est perçu comme un moyen efficace par les dirigeants et managers de renouveler l'image de l'entreprise. Dans l'émergence de cette notion, Taskin (2020) explique que suite à des crises profondes, la culture est devenue une conduite pour le changement. Dans son inventaire d'ingrédients de la culture d'entreprise, nous retrouvons les éléments suivants : des objets, des matériaux langagiers verbaux et non verbaux, des activités et pratiques, ainsi que des mythes et des héros.

Suite au scandale dans lequel était impliqué VW, le groupe a notamment dû penser à retravailler son image et ainsi procéder à quelques changements. Nous le remarquons notamment sur deux éléments repris dans l'inventaire présenté ci-dessus.

Des objets : par le changement du logo de la marque Volkswagen. Celui-ci ayant été modifié en 2019, nous précisons que le précédent avait été installé en 2000, aucun autre changement n'a été effectué entre ces deux périodes.

Des matériaux langagiers : par la suppression du slogan « Volkswagen. Das Auto. » en 2015, en réaction à l'éclatement du scandale. Celui-ci également instauré depuis l'année 2000.

Mais également par la mise en d'un nouveau slogan en 2019 : « Pourquoi douter quand on a une Volkswagen ?! » et son remplacement en 2020 : « On peut douter de tout, mais pas de sa Volkswagen ».

6.3. Redonner de la visibilité au travail

Dans les exigences du Management humain, Taskin (2020) explique l'importance de mettre en avant le Management humain en adoptant une perspective optimiste de l'entreprise. Il est alors nécessaire de replacer à la fois le travail et les travailleurs au centres des priorités de l'organisation, notamment en redonnant de la visibilité au travail.

Trois facteurs sont présentés pour y participer :

1. Admettre ses difficultés.
2. Reconnaître les efforts fournis et développer des valeurs partagées.
3. Corriger et repenser des choix d'organisation.

En faisant le lien avec l'importance de la communication post-crise que nous avançons dans notre travail, nous soutenons que ces facteurs pourraient servir de stratégie de gestion de crise dans le cadre de l'affaire Volkswagen.

7. Bibliographies

7.1. Bibliographie des articles scientifiques

Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen: EMS Editions.

<https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>

Bascle, G., & Jung, J. Forthcoming. Caught in an expectations trap: Risks of giving securities analysts what they expect. *Organization Science*.

Biard, A. (2021). Retour sur 6 ans de Dieselgate en Europe du point de vue des consommateurs, *DCCR*, n°13, pp. 3-20.

Boin, A. (2008). *Crisis management*. London: Sage Publications.

Boin, A., 't Hart, P. & McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: political and policy impact of framing contests. *Journal of European Public Policy*, vol. 16 (n°1), pp. 81-106.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

Clemente, M., & Gabbioneta, C. (2017). How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal. *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 287-302.

Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 262-282). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>

Combalbert, L. (2020). *Le management des situations de crise: Anticiper les risques et gérer les crises*. ESF Sciences humaines.

Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.

Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, vol. 41 (n°3), pp. 265-289.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Handbook of Crisis, Communication. Blackwell Publishing.

- Coombs, W. T. (2022). *Ongoing crisis communication*. Sage Publications
- Dacin, T. & Munir, K. (2010). Formal dining at cambridge colleges: linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, vol. 53 (n°6), pp.1393-1418.
- Dunne, N. J., Brennan, N. M., & Kirwan, C. E. (2021). Impression management and Big Four auditors: Scrutiny at a public inquiry. *Accounting, Organizations and Society*, 88:1-20.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec. 2e édition.
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Heiderich, D. & Maroun, N. (2018). Chapitre 21. La communication de crise. Dans : Thierry Libaert éd., *Communication: L'ouvrage de toutes les communications* (pp. 451-473). Paris: Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01.0451>
- Jaques, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*. pp. 35-44.
- Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, pp.1-58.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12239>
- Kouzmin, A. (2008). Crisis management in crisis ?, *Administrative Theory & Praxis*, vol. 30 (n°2), pp. 155-183.
- Libaert, T. (2015). *La communication de crise*. Dunod, 4e édition.
- Ndlela, M. N. (2019). *Crisis communication: A stakeholder approach*. Springer.
- Pündrich, A., Brunel, O. & Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1, 213-235. <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-213.htm>.
- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Dunod, 2e édition.
- Schumacher, A. (2019). Le « Dieselgate » une histoire sans fin ? Éléments de réflexion sur l'Affaire Volkswagen. *Allemagne d'aujourd'hui*, 227, 81-95.
- <https://doi.org/10.3917/all.227.0081>
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2020). *Management Humain*. De Boeck, 2e édition.
- Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, vol.24 (n°4), pp. 539-550
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.

7.2. Bibliographie des articles de presse

- Sharman, A. (2015, Septembre 20). VW apologises for cheating US car exhaust emissions tests. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-apologises-cheating-us-car-exhaust-%20emissions/docview/1724074075/se-2?accountid=12156>
- Smith, S. (2015, Septembre 21). EPA : Volkswagen Deliberately Tried to Evade Clean Air Standards. *EHS Today; Nashville*. <https://www.proquest.com/trade-journals/epa-volkswagen-deliberately-tried-evade-%20clean-air/docview/1714197009/se-2?accountid=12156>
- Cometti, L. (2015, Septembre 22). Volkswagen : Le « 'dieselgate » peut-il couler le géant allemand de l'automobile ? *20 Minutes*. <https://www.20minutes.fr/economie/1692527-20150922-volkswagen-dieselgate-peut-couler-geant-allemand-automobile>
- Gallet, L. (2015, Septembre 22). Scandale Volkswagen : « Tous les constructeurs optimisent leur pollution ». *L'Express*. https://www.lexpress.fr/economie/entreprises/scandale-volkswagen-tous-les-constructeurs-optimisent-leur-pollution_1718163.html
- McGee, P. (2015, Septembre 22). "We have totally screwed up" - VW head of US. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-admits-tolerance-rule-breaking-poisonous/docview/1755228234/se-2?accountid=12156>
- Senet, S. (2015, Septembre 22). Pollution diesel : la fraude de Volkswagen est mondiale. *Journal de l'environnement*. <https://environnement-lanconnais.asso.fr/spip.php?article1070>
- Cometti, L. (2015, Septembre 23). Volkswagen : Que va-t-il se passer pour les propriétaires des 11 millions de véhicules truqués ? *20 Minutes*. <https://www.20minutes.fr/societe/1693407-20150923-volkswagen-va-passer-proprietaires-vehicules-truques>
- Cremer, A. (2015, Septembre 23). SYNTHÈSE 2-Le patron de Volkswagen emporté par le scandale. *Reuters économique*. <https://www.reuters.com/article/volkswagen-scandale-idFRL5N11T1LR20150923>
- Fortin, D. (2015, Septembre 23). L'onde de choc du « 'Dieselgate ». *LesEchos*. vol. 22 029, p.9. <https://www.lesechos.fr/2015/09/onde-de-choc-du-dieselgate-1108383>
- Warner, C. (2015, Septembre 23). VW chief has certainly not apologised for cheating. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-chief-has-certainly-not-apologised-%20cheating/docview/1726235874/se-2?accountid=12156>
- Silnicki, F. (2015, Septembre 24). Volkswagen : leçons particulières de destruction de marque. *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/volkswagen-lecons-particulieres-de-destruction-de-marque-507773.html>
- (2015, Septembre 24). Dieselgate. Les deux hommes à l'origine des révélations sur Volkswagen. *Courrier International*. <https://www.courrierinternational.com/article/dieselgate-les-deux-hommes-lorigine-des-revelations-sur-volkswagen>

(2015, Septembre 30). La France va demander à Volkswagen de rembourser les bonus des voitures diesel « propres ». *20 Minutes*. <https://www.20minutes.fr/politique/1699371-20150930-france-va-demander-volkswagen-rembourser-bonus-voitures-diesel-propres>

Bryant, C. & Milne, R. (2015, Octobre 4). Boardroom politics at heart of VW scandal. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/boardroom-politics-at-heart-vw-scandal/docview/1729181930/se-2?accountid=12156>

Brigand, M. (2015, Octobre 5). Comment la tricherie de Volkswagen a été découverte. *Le Figaro*. <https://www.lefigaro.fr/societes/2015/10/05/20005-20151005ARTFIG00142-comment-la-tricherie-de-volkswagen-a-ete-decouverte.php>

Verdevoye, A.-G. (2015, Octobre 6). Volkswagen : les 107 milliards d'investissements remis en cause. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-les-107-milliards-d-investissements-remis-en-cause_61237

Lacour, J.-P. (2015, Octobre 9). Diesel : Volkswagen se cherche un « Monsieur Conformité ». *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2015/10/diesel-volkswagen-se-cherche-un-monsieur-conformite-277543>

Laramée de Tannenberg, V. (2015, Octobre 13). Le lobbying polluant du secteur auto inquiète les investisseurs. *Journal de l'environnement*. <https://www.euractiv.fr/section/developpement-durable/news/le-lobbying-polluant-du-secteur-auto-inquiete-les-investisseurs/>

Boutelet, C. (2015, Octobre 14). Bosch, l'autre icône allemande au cœur du scandale Volkswagen. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/14/bosch-l-autre-icone-allemande-au-coeur-du-scandale-volkswagen_4789072_3234.html

Verdevoye, A.-G. (2015, Novembre 4). Volkswagen s'enfonce dans le « 'Dieselgate' ». *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-s-enfonce-dans-le-dieselgate_46277

(2015, Novembre 5). Volkswagen : sorry silence. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-sorry-%20silence/docview/1739335544/se-2?accountid=12156>

(2015, Novembre 12). VW offers some employees amnesty for information on cheating. *New Orleans City Business*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-offers-some-employees-amnesty-information-on/docview/1733800799/se-2?accountid=12156>

Ravignon, L. (2015, Novembre 13). Dieselgate : comment expliquer l'assourdissant silence de la Commission européenne qui était au courant du scandale Volkswagen depuis 2011 ? *Atlantico*. <https://atlantico.fr/article/decryptage/dieselgate-comment-expliquer-assourdissant-silence-de-la-commission-europeenne-qui-etait-au-courant-du-scandale-volkswagen-depuis-2011-hugues-beaudouin-pascal-hansen>

Verdevoye, A.-G. (2015, Novembre 20). "Dieselgate": Volkswagen réduit ses investissements. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-volkswagen-reduit-ses-investissements_12873

Gwyther, M. (2015, Novembre 26). Dieselgate: Audi boss in the eye of an emissions storm. *Management Today*. <https://www.managementtoday.co.uk/rupert-stadler-audi-boss-eye-emissions-storm/reputation-matters/article/1373946>

Graham, R. (2015, Décembre 10). VW admits emissions scandal was caused by "whole chain" of failures. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-systematic-failures-hans-dieter-potsch>

Symon, F. & Co. (2015, Décembre 10). VW admits to tolerance of rule-breaking, poisonous particles, why retiring is good for you. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-admits-tolerance-rule-breaking-poisonous/docview/1755228234/se-2?accountid=12156>

Verdevoye, A.-G. (2015, Décembre 10). Enquête sur la facture du siècle. *Challenges*. https://nouveau.europresse.com/PdfLink/J1Ql2dnsiJyNyL4KDk57KVXm4i4TJZDwWZ1CmTOXkn7YLfnvlae-WpPg3mn_fERXhqnBmHQBK0gl

(2015, Décembre 10). Volkswagen tente de s'expliquer sur le scandale des moteurs diesel. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/automobile/article/2015/12/10/volkswagen-tente-de-s-expliquer-sur-le-scandale-des-moteurs-diesel_4829029_1654940.html

(2015, Décembre 10). VW staff began working on cheat in 2005 to crack US market. *New Orleans CityBusiness*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-staff-began-working-on-cheat-2005-%20crack-us/docview/1749144676/se-2?accountid=12156>

Bourdoiseau, C. (2015, Décembre 11). Dieselgate : Volkswagen dédouane sa direction. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/17116/article/2015-12-10/moteurs-truques-volkswagen-dedouane-sa-direction>

Brooke, M. (2015, Décembre 11). Be careful, VW, of stopping saying sorry. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/be-careful-vw-stopping-saying-sorry/docview/1755368641/se-2?accountid=12156>

Andrew, H. (2015, Décembre 14). VW needs more therapy to change its flawed mindset. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-needs-more-therapy-change-flawed-mindset/docview/1756340559/se-2?accountid=12156>

Hotten, R. (2015, Décembre 15). Volkswagen : The scandal explained. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>

Verdevoye, A.-G. (2015, Décembre 17). Volkswagen se réforme, le Parlement européen ouvre une enquête. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-se-reforme-le-parlement-europeen-ouvre-une-enquete_48071

(2015, Décembre 18). L'ex-patron de Volkswagen toujours payé par le groupe. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/l-ex-patron-de-volkswagen-toujours-paye-par-le-groupe_47855

Versieux N., & Poirot R. (2016, Janvier 10). Pour Volkswagen, l'auto se resserre. *Ecrans*. https://www.liberation.fr/futurs/2016/01/10/pour-volkswagen-l-auto-se-resserre_1425557/

(2016, Mars 3). Qui savait quoi et quand chez Volkswagen ? *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-qui-savait-quoi-et-quand-chez-volkswagen_32904

Glinton, S. (2016, Janvier 11). "We didn't lie" Volkswagen CEO says of emissions scandal. *NPR*. <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/11/462682378/we-didnt-lie-volkswagen-ceo-says-of-emissions-scandal>

Peltier, L. (2016, Janvier 11). Information Presse. Matthias Müller : « Les États-Unis sont et restent un marché clé pour le Groupe Volkswagen ». *Information Presse Volkswagen*.

Pradnya, J. & Danny H. (2016, Février 26). VW's Public relations responses and flubs. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/interactive/2016/02/26/business/volkswagen-public-relations-flubs.html>

Rupert, N. (2016, Mars 3). VW CEO was told about emissions crisis a year before admitting to cheat scandal. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2016/mar/02/vw-ceo-martin-winterkorn-told-about-emissions-scandal>

Thomas, N. (2016, Mars 8). More VW employees probed over emissions scandal. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/docview/1779292552/citation/87AFCADED0C34725PQ/35?accountid=12156&sourcetype=Trade%20Journals>

Verdevoye, A.-G. (2016, Mars 10). "Dieselgate": Volkswagen ne s'en sort vraiment pas. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-volkswagen-ne-s-en-sort-vraiment-pas_32902

McGee, P. (2016, Mars 15). VW's leasing arm shrugs off emissions scandal. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-s-leasing-arm-shrugs-off-emissions-scandal/docview/1781053687/se-2?accountid=12156>

Bell, D. (2016, Mars 30). VW plans new German auto lease deal. *Global Capital*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-plans-new-german-auto-lease-deal/docview/1785691837/se-2?accountid=12156>

(2016, Avril 13). Volkswagen : ces bonus qui choquent l'Allemagne. *Sud-Ouest*. https://nouveau.europresse.com/PdfLink/J1Ql2dnsiJyNyL4KDk57KVXXM4i4TJZDm0anCORu5piidRQ-iQ86INJSU38xd_JrQdnFySWnzEgOvluORvDAItwoRXSaizVw52kTw9vP3lsH0eWegY45SB_xJfv7pyyi0

Verdevoye, A.-G. (2016, Avril 21). Pourquoi le « 'Dieselgate' » va coûter très cher à Volkswagen. *Challenges*. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-ce-que-volkswagen-va-payer_22689

McGee, P. & Campbell, P. (2016, Avril 21). VW sets fresh records with historic car buy back. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-sets-fresh-record-with-historic-car-buy-back/docview/1847522633/se-2?accountid=12156>

Egloff, E. (2016 Avril 22). Volkswagen provisionne 16,2 milliards d'euros pour le scandale du « 'Dieselgate' ». *Le Figaro*. <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/04/22/20005-20160422ARTFIG00292-volkswagen-provisionne-162milliards-d-euros-pour-le-scandale-du-dieselgate.php>

McGee, P. (2016, April 28). VW : "We are not letting the crisis slow us down". *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-we-are-not-letting-crisis-slow-us-down/docview/1792237788/se-2?accountid=12156>

(2016, Avril 29). [Revue de presse] Volkswagen fait profil bas et regarde vers l'avenir après le « 'Dieselgate' ». *Toute l'Europe*. <https://www.touteleurope.eu/economie-et-social/volkswagen-fait-profil-bas-et-regarde-vers-l-avenir-apres-le-dieselgate/>

(2016, mai 13). VW cuts staff bonus by a third. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-cuts-staff-bonus-third/docview/1795804154/se-2?accountid=12156>

McGee, P. (2016, Mai 23). Shareholders push for probe into VW management. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/shareholders-push-probe-into-vw-management/docview/1798919665/se-2?accountid=12156>

McGee, P. (2016, Juin 16). VW outlines « biggest change process » in its history. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-outlines-biggest-change-process-history/docview/1804581839/se-2?accountid=12156>

Boutelet, C. (2016, Juin 18). VW mise sur l'électrique pour sortir du « 'dieselgate' ». *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/17/vw-mise-sur-l-electrique-pour-sortir-du-dieselgate_4952527_3234.html

Chazan, G. (2016, Juin 21). Watchdog urges investigation of entire VW board. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/watchdog-urges-investigation-entire-vw-board/docview/1805987198/se-2?accountid=12156>

Padoan, B. (2016, Novembre 19). VW supprime 30 000 jobs pour doper sa rentabilité. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/69398/article/2016-11-18/volkswagen-supprime-30000-emplois-pour-doper-sa-rentabilite>

McGee, P. (2017, Janvier 11). How VW's cheating on emissions was exposed. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/how-vws-cheating-on-emissions-was-%20exposed/docview/1867095159/se-2?accountid=12156>

Armstrong, R. (2017, Janvier 13). The Volkswagen scandal shows that corporate culture matters. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-scandal-shows-that-corporate-%20culture/docview/1867405360/se-2?accountid=12156>

Chazan, G. & McGee, P. (2017, Janvier 19). Former VW chief says he learnt of cheating in September 2015. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/former-vw-chief-says-he-learnt-cheating-%20september/docview/1869633993/se-2?accountid=12156>

Boutelet, C. (2017, Mai 11). « 'Dieselgate' » : Volkswagen refuse de publier l'enquête interne. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/05/11/dieselgate-volkswagen-refuse-de-publier-l-enquete-interne_5126089_3234.html

McGee, P. (2018, Avril 12). Volkswagen to be restructured under new CEO. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-be-restructured-under-new-%20ceo/docview/2121707090/se-2?accountid=12156>

McGee, P. (2018, Mai 3). New VW CEO calls for refresh in corporate culture. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/new-vw-ceo-calls-refresh-corporate-%20culture/docview/2072276710/se-2?accountid=12156>

McGee, P. (2018, Juin 18). Audi CEO arrested over diesel cheating scandal. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/audi-ceo-arrested-over-diesel-cheating-%20scandal/docview/2072699696/se-2?accountid=12156>

McGee, P. (2018, Octobre 2). Volkswagen formally ousts Audi CEO Rupert Stadler. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-formally-ousts-audi-ceo-rupert-%20stadler/docview/2115550772/se-2?accountid=12156>

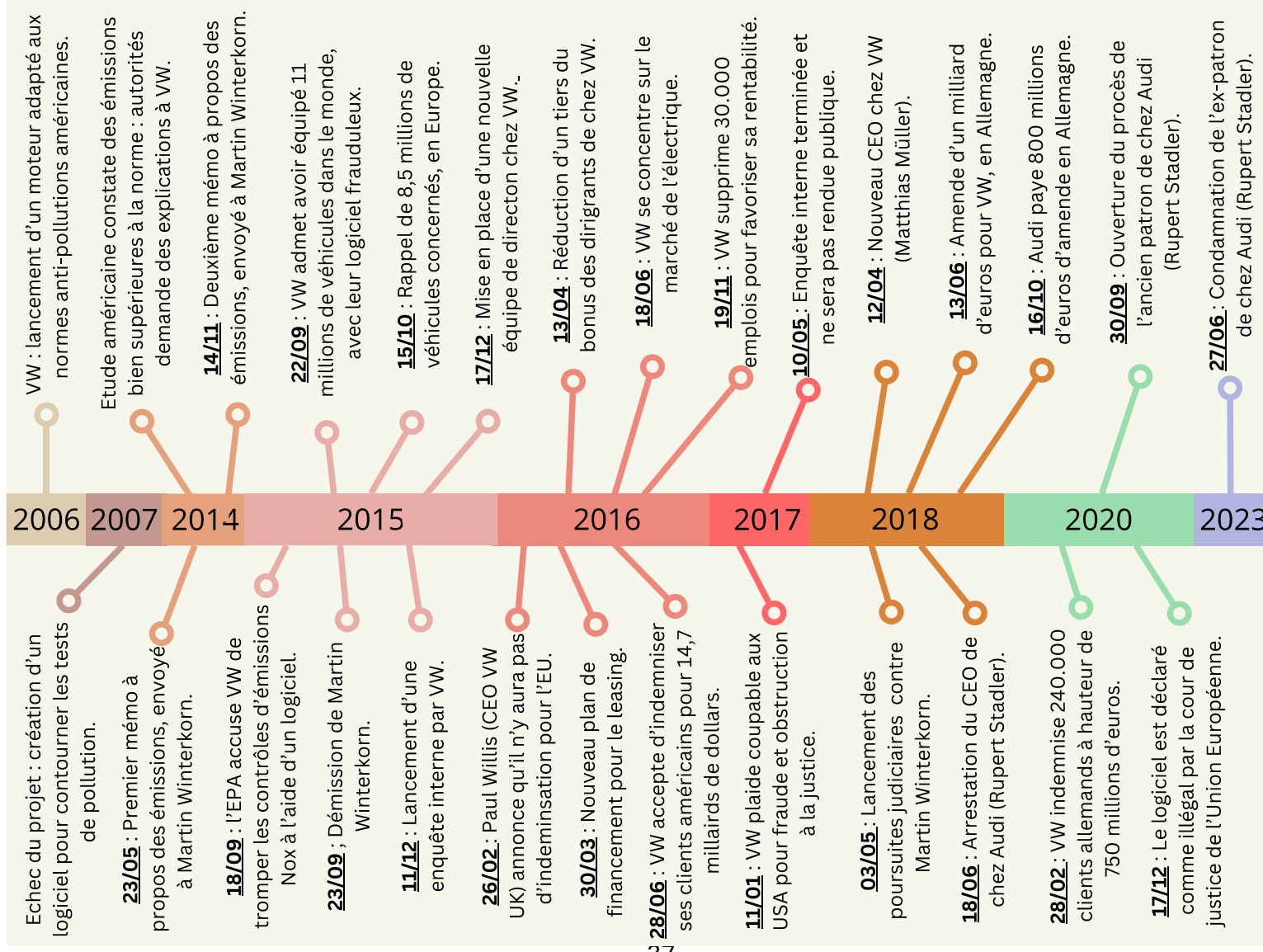
Crain, K. (2019, Août 12). Will the diesel mess ever end?. *Automotive News*. <https://www.proquest.com/trade-journals/will-diesel-mess-ever-%20end/docview/2273348308/se-2?accountid=12156>

Croft, J. & Miller, J. (2019, Décembre 2). British motorists accuse VW of "obvious cheat" on emissions. *The Financial Times Limited*. <https://www.ft.com/content/e932ecc6-1511-11ea-9ee4-11f260415385>

Miller, J. (2020, Février 14). VW offers direct payouts to sidestep emissions lawsuit. *The Financial Times Limited*. <https://www.proquest.com/trade-journals/vw-offers-direct-payouts-sidestep-%20emissions/docview/2355127801/se-2?accountid=12156>

Rue, G. (2021, Mai). Dieselgate : la CJUE confirme l'interdiction du dispositif mis en place par certains constructeurs automobiles. *Bulletin Juridique Social*. Vol. 670, p.11

Annexe 1 : Ligne du temps - Chronologie des événements de l'affaire Volkswagen



Annexe 2 : Tableau de codage

Copies d'articles	Concepts Premier ordre	Concepts Second ordre
Sharman, A. (2015, Septembre 20). VW apologises for cheating US car exhaust emissions tests. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-apologises-cheating-us-car-exhaust-%20emissions/docview/1724074075/se-2?accountid=12156 The chief executive of Volkswagen has apologised and ordered an external investigation into findings that the carmaker cheated on US emissions tests to make its vehicles appear less polluting. In a statement on Sunday, Martin Winterkorn, chief executive of the German carmaker, said the board of management took the findings "very seriously". He added: "I personally am deeply sorry that we have broken the trust of our customers and the public. We will cooperate fully with the responsible agencies, with transparency and urgency, to clearly, openly, and completely establish all of the facts of this case." The company also confirmed on Sunday evening that it had suspended from sale cars with its popular 4-cylinder "clean diesel" engine. VW said it had halted sales of new, two-litre TDI vehicles, as well as any certified pre-owned versions of the affected models at dealerships, going back to 2009. The Environmental Protection Agency on Friday said diesel variants of several VW and Audi models sold in the US over six years - including the VW Passat, Beetle and Audi A3 - had been fitted with sophisticated algorithms designed to deceive the laboratory testing regime. The authorities ordered VW to recall 482,000 cars because of the use of so-called defeat devices which use software to detect	Présentation d'excuses. Collaboration.	Le pardon. Réparation de la réputation.

when the car is being tested and runs treatments to reduce nitrogen oxides. Once out on the road, the cars were discovered to produce pollutants up to 40 times the legal limits. The discovery leaves the German carmaker - which has admitted to using the defeat devices - potentially facing billions of dollars in fines and warranty costs, possible criminal charges for executives and class-action lawsuits from US drivers. Mr Winterkorn did not say who would be carrying out the external investigation, and the company declined to provide further details. It was Mr Winterkorn's first formal statement on an issue that also threatens to seriously undermine its attempts to turnaround its sputtering performance in the US. Max Warburton, analyst at Bernstein Research, said: "The best case for VW is probably still a multibillion-dollar fine, pariah status in the US with government - and possibly consumers - [and] damage to its leading position in diesel in the US." VW now has to initiate a process to fix the cars' emissions systems, though the EPA has said the violations do not present a safety hazard and the vehicles remain legal to drive and resell. Owners of cars of models covering the 2009-2015 period do not need to take any action, the agency said. In addition to the costs of the recall campaign, VW could theoretically also face fines of up to \$37,500 per vehicle - a total of more than \$18bn - though analysts have said VW is likely to face a much lower penalty. The case is a rare but not unique example of this type of manipulation by the motor industry. In 1998, a group of truckmakers including Navistar, Renault and Volvo paid more than \$1bn to resolve claims they installed defeat devices on heavy duty diesel engines. These devices allowed an engine to pass the emissions test, but then turn off emission controls when on the road, the EPA said at the time. The EPA has been active in the past year, securing a record \$300m settlement with Hyundai and Kia over claims the Korean		
---	--	--

affiliates overstated the fuel economy of their cars.		
Smith, S. (2015, Septembre 21). EPA: Volkswagen Deliberately Tried to Evade Clean Air Standards. <i>EHS Today</i>; Nashville. https://www.proquest.com/trade-journals/epa-volkswagen-deliberately-tried-evade-%20clean-air/docview/1714197009/se-2?accountid=12156 EPA on Sept. 18 issued a notice of violation (NOV) of the Clean Air Act (CAA) to Volkswagen AG, Audi AG and Volkswagen Group of America Inc. (collectively referred to as Volkswagen). The NOV alleges that four-cylinder Volkswagen and Audi diesel cars from model years 2009-2015 include software that circumvents EPA emissions standards for certain air pollutants. California separately is issuing an In-Use Compliance letter to Volkswagen, and EPA and the California Air Resources Board (CARB) both have initiated investigations based on Volkswagen's alleged actions. "Using a defeat device in cars to evade clean air standards is illegal and a threat to public health," said Cynthia Giles, assistant administrator for the Office of Enforcement and Compliance Assurance. "Working closely with the California Air Resources Board, EPA is committed to making sure that all automakers play by the same rules. EPA will continue to investigate these very serious matters." "Working with U.S. EPA, we are taking this important step to protect public health thanks to the dogged investigations by our laboratory scientists and staff," said Air Resources Board Executive Officer Richard Corey. "Our goal now is to ensure that the affected cars are brought into compliance, to dig more deeply into the extent and implications of Volkswagen's efforts to cheat on clean air rules, and to take appropriate further action." As described in the NOV, a sophisticated software algorithm on certain Volkswagen vehicles detects when the car is undergoing official emissions testing, and turns full emissions controls on only during the test. The effectiveness of these vehicles' pollution emissions control devices is greatly reduced during all normal driving situations. This results in cars that meet emissions standards in the laboratory or testing station, but during normal operation, emit nitrogen oxides or NOx, at up to 40 times the standard. The software produced by Volkswagen is a "defeat device," as defined by the Clean Air Act.	Annonce du scandale aux Etats-Unis.	Nature du scandale.

Volkswagen Responds "The Board of Management at Volkswagen AG takes these findings very seriously," said Prof. Dr. Martin Winterkorn, CEO of Volkswagen AG, in a statement. "I personally am deeply sorry that we have broken the trust of our customers and the public. We will cooperate fully with the responsible agencies, with transparency and urgency, to clearly, openly and completely establish all of the facts of this case." He further said that Volkswagen has ordered an external investigation of the matter, adding: "We do not and will not tolerate violations of any kind of our internal rules or of the law." The Clean Air Act requires vehicle manufacturers to certify to EPA that their products will meet applicable federal emission standards to control air pollution, and every vehicle sold in the U.S. must be covered by an EPA-issued certificate of conformity. Motor vehicles equipped with defeat devices, which reduce the effectiveness of the emission control system during normal driving conditions, cannot be certified. By making and selling vehicles with defeat devices that allowed for higher levels of air emissions than were certified to EPA, Volkswagen violated two important provisions of the Clean Air Act. EPA and CARB uncovered the defeat device software after independent analysis by researchers at West Virginia University, working with the International Council on Clean Transportation, a non-governmental organization, raised questions about emissions levels, and the agencies began further investigations into the issue. In September, after EPA and CARB demanded an explanation for the identified emission problems, Volkswagen admitted that the cars contained defeat devices. The denied the allegations for more than a year. Customers, Congress and Wall Street Respond VW may be liable for civil penalties and injunctive relief for the violations alleged in the NOV, and several class action lawsuits on behalf of owners - who thought they were making an environmentally friendly choice - and car dealers already have been filed. Wall Street responded quickly, with Volkswagen stock prices tumbling more than 20 percent when the news was made public.	Présentatio d'excuses, Collaboration.	Le pardon. Réparation de la réputation.
---	---	---

It is possible that Congress will convene hearings, and at least one lawmaker already has spoken up about the "If Volkswagen willfully sought to evade the Clean Air Act and fraudulently sold cars to millions of consumers with this technology, EPA should pursue the most severe action possible to deter others from doing the same," said Rep. Frank Pallone Jr. (D-NJ), ranking member on the House Committee on Energy and Commerce. "Such deceitful actions violated the law and misled consumers, while other law abiding companies were disadvantaged and the public health was put at risk. We must ensure that this does not happen again and that consumers can trust the products that they buy." The allegations cover roughly 482,000 diesel passenger cars sold in the United States since 2008. Affected diesel models include: - Jetta (Model Years 2009 - 2015) - Beetle (Model Years 2009 - 2015) - Audi A3 (Model Years 2009 - 2015) - Golf (Model Years 2009 - 2015) - Passat (Model Years 2014-2015) In a press release, EPA noted, "It is incumbent upon Volkswagen to initiate the process that will fix the cars' emissions systems. Car owners should know that although these vehicles have emissions exceeding standards, these violations do not present a safety hazard and the cars remain legal to drive and resell. Owners of cars of these models and years do not need to take any action at this time." Said Volkswagen's Winterkorn: "The trust of our customers and the public is and continues to be our most important asset. We at Volkswagen will do everything that must be done in order to re-establish the trust that so many people have placed in us, and we will do everything necessary in order to reverse the damage this has caused. This matter has first priority for me, personally, and for our entire Board of Management."		
Cometti, L. (2015, Septembre 22). Volkswagen: Le "dieselgate" peut-il couler le géant allemand de l'automobile? <i>20 Minutes</i>. https://www.20minutes.fr/economie/1692527-20150922-volkswagen-dieselgate-peut-couler-geant-allemand-automobile		

Onze millions de véhicules dans le monde. Le scandale Volkswagen, jusqu'à lundi à 500.000 voitures vendues aux Etats-Unis, a pris ce mardi une ampleur inattendue. Dans un communiqué, le groupe automobile a révélé que 11 millions de ses véhicules (des marques Volkswagen, mais aussi Audi, Skoda) étaient équipés du programme informatique permettant de tricher lors des tests antipollution. Le constructeur allemand risque de perdre beaucoup d'argent et de clients. Peut-il sortir indemne de cette crise? Des amendes potentiellement colossales "L'impact financier sera considérable, mais il est très difficile à quantifier à ce jour", souligne Flavien Neuvy, responsable de l'Observatoire Cetelem de l'automobile. Il y a en effet plusieurs types de dépenses à anticiper : les pénalités financières qui vont être infligées au groupe, le coût du rappel des véhicules incriminés et celui de la suspension des ventes de véhicules diesel aux Etats-Unis (20 % des ventes du groupe), sans compter qu'une "class action" (une action de groupe en justice) pourrait être initiée par les clients Volkswagen aux Etats-Unis. Enfin, le groupe risque de voir ses ventes reculer, son image ayant été sérieusement écornée auprès du grand public. Pour faire face au scandale provoqué par sa supercherie, le groupe a d'ores et déjà comptabilisé 6,5 milliards d'euros de provisions dans ses comptes du troisième trimestre 2015. Mais cette somme suffira-t-elle? Aux Etats-Unis, le montant maximal de l'amende encourue pour les 482 000 voitures incriminées est de 18 milliards de dollars (16 milliards d'euros). Et le scandale fait tache d'huile : la Corée du Sud a demandé des comptes au constructeur dès lundi. Si la Commission européenne a jugé ce mardi "prématurées" des "mesures de surveillance immédiates" en Europe, l'Italie et la France ont annoncé pour leur part l'ouverture d'enquêtes nationales. "Tous les pays où les 11 millions de véhicules incriminés sont commercialisés vont vouloir faire des vérifications demander des comptes à Volkswagen, c'est un puits sans fonds", observe Eric Saint Frison, consultant automobile et directeur de l'innovation à L'Argus. Le groupe a perdu deux tiers de sa valeur boursière	Effets boursiers.	Coûts financiers.
---	--------------------------	--------------------------

Sans compter l'énorme impact sur la valorisation boursière du groupe. En deux jours, Volkswagen a perdu deux tiers de sa valeur en Bourse, soit près de 27 milliards d'euros. Et cette chute pourrait se prolonger : "une période d'incertitude s'ouvre pour le groupe", insiste Flavien Neuvy. Ce scandale aura aussi des répercussions à plus long terme sur l'image de Volkswagen auprès des consommateurs. "L'effet sur l'image de la marque et la réputation du groupe est dévastateur", commente Eric Saint Frison. "Volkswagen est admiré pour ses performances industrielles et financières, le groupe a réalisé 11 milliards d'euros de profits en 2014. Mais on se rend compte aujourd'hui que le mythe est bien éloigné de la réalité et que le colosse a un talon d'Achille", juge le consultant automobile. Un "mythe" déchu de son piédestal Volkswagen pourra-t-il survivre à cette crise dévastatrice pour l'image de la marque? La direction du groupe a rapidement opté pour un mea culpa, dès dimanche, avant de prendre les devants ce mardi en annonçant elle-même l'étendue de la supercherie. Le patron de la branche américaine du groupe a fait preuve de franc-parler en admettant que l'entreprise avait "complètement merdé" et avait été "malhonnête". "La transparence est la seule voie de sortie", approuve Eric Saint Frison. Le président du groupe va-t-il tomber? "Il est difficile d'imaginer qu'une telle décision [la mise en place de ce logiciel tricheur sur 11 millions de véhicules] n'ait pas été approuvée à un niveau élevé de la hiérarchie", commente Eric Saint Frison. "C'est forcément une décision prise à très haut niveau". Si le journal allemand Tagesspiegel écrit que le PDG de Volkswagen Martin Winterkorn devrait prendre la porte vendredi, le principal intéressé a démenti cette information ce mardi, ajoutant : "Je m'excuse, nous allons tout faire pour regagner votre confiance pas à pas". Le pari est loin d'être gagné.		Le pardon.
--	--	-------------------

	Mea culpa.	
Gallet, L. (2015, Septembre 22). Scandale Volkswagen: "Tous les constructeurs optimisent leur pollution". <i>L'Express</i>. https://www.lexpress.fr/economie/entreprises/scandale-volkswagen-tous-les-constructeurs-optimisent-leur-pollution_1718163.html Quatre jour après la divulgation de la triche à la pollution, le "dieselgate" prend une tournure mondiale. Au point d'inquiéter d'autres constructeurs? Onze millions de véhicules concernés dans le monde, une amende théorique de 18 milliards de dollars, un cours de Bourse en chute libre et une enquête lancée en Allemagne. Quatre jours après le scandale, Volkswagen continue de payer très cher la découverte de son mécanisme de triche à la pollution. Un dispositif permettant d'activer automatiquement un système de limitation des gaz polluants, afin de passer sans encombre les tests d'émission. Ce mardi matin, le ministre des Finances Michel Sapin a demandé le lancement d'une enquête de l'Union européenne, afin de rassurer les citoyens, en contrôlant "aussi" les constructeurs français. Si Bruxelles botte en touche pour le moment, Ségolène Royal a pris ses dispositions dans l'après-midi en annonçant "une enquête approfondie". Les pays européens ont toutes les raisons de s'intéresser d'aussi près au diesel. Contrairement aux États-Unis, ce carburant domine la consommation en Europe. La France en constitue une parfaite illustration. En 2014, 64% des voitures neuves vendues sur notre territoire roulait au diesel, selon les chiffres du Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA). Cette part diminue depuis deux ans (73% en 2012, 67% en 2013) mais demeure largement majoritaire face à l'essence. "Tout le monde le fait" Joint par L'Express, un fin connaisseur des tests d'émission dans l'automobile assure ne pas être surpris par les révélations du week-end. "Dans le secteur, tout le monde sait que les constructeurs optimisent leurs émissions de gaz au moment des tests", explique-t-il. "Les enjeux environnementaux sont énormes sur le marché, avec des normes tellement contraignantes que les constructeurs rusent pour respecter les plafonds."	Effets boursiers.	Coûts financiers.

Et le spécialiste de citer l'exemple d'un autre constructeur allemand, qui utilisait il y a dix ans déjà un mécanisme de "détection du capot ouvert". Pour comprendre son fonctionnement, il faut savoir que les tests sont menés le plus souvent en intérieur, sur des bancs d'essai, en faisant rouler les véhicules sur des rouleaux. "On se rendait compte que la voiture chauffait beaucoup avec ce procédé. On a donc commencé à ouvrir le capot. A l'époque, le fabricant utilisait un système de détection d'ouverture, qui activait lui-même un mode basse consommation. C'est un système très simple à imaginer, puisque n'importe quelle voiture est capable de vous indiquer l'ouverture du capot sur le tableau de bord." De multiples astuces En 2012, l'Union européenne commandait une expertise sur le sujet (en anglais). Résultat: l'étude dénonçait l'existence d'une multitude d'astuces pour améliorer substantiellement les performances écologiques des voitures au moment du test. Ses conclusions étaient sans appel. Il apparaissait en effet qu'une importante part de la réduction des émissions de gaz ne provenait en réalité que des conditions dans lesquelles le test était réalisé.	Stratégie connue dans le secteur.	Nature du scandale.
Senet, S. (2015, Septembre 22). Pollution diesel: la fraude de Volkswagen est mondiale. <i>Journal de l'environnement</i>. https://environnement-lanconnais.asso.fr/spip.php?article1070 Le groupe automobile Volkswagen a reconnu ce 22 septembre avoir fraudé aux normes anti-pollution à l'échelle mondiale, en équipant 11 millions de voitures diesel d'un logiciel déjouant les contrôles. Ce "dieselgate" pourrait toucher d'autres constructeurs. L'affaire Volkswagen a brusquement changé d'échelle. Ce ne sont pas 482.000 véhicules outre-Atlantique, mais 11 millions de voitures diesel dans le monde qui ont été équipées du logiciel permettant de truquer leur niveau d'émissions de polluants lors des tests, a reconnu Volkswagen ce mardi 22 septembre dans un communiqué. Point commun entre tous ces véhicules: ils disposent d'un moteur diesel de type EA 189 à bord, dont les émissions réelles d'oxydes d'azote ont donc été truquées en toute illégalité. Cela concerne des modèles de la marque Volkswagen mais aussi Audi, Porsche, Seat ou Skoda. Le géant automobile, qui avait présenté ses excuses dimanche après la révélation de sa fraude aux Etats-Unis par l'agence	Aveu du groupe VW concernant la fraude.	Responsabilité.

américaine de protection de l'environnement (EPA), a ajouté qu'il allait passer une provision de 6,5 milliards d'euros dans ses comptes du troisième trimestre pour faire face au scandale. Après une première chute de près de 20% à la bourse de Francfort hier, le titre a accusé un nouveau plongeon de 20% aujourd'hui pour atteindre 106 euros en début d'après-midi. En deux jours, il a perdu plus du tiers de sa valeur. Une partie de l'iceberg Si cette fraude généralisée a de quoi susciter la colère avec les nombreuses morts prématurées engendrées par de fortes émissions d'oxydes d'azote, elle ne surprend qu'à moitié l'association européenne Transport & Environment, qui avait publié la semaine dernière une étude montrant que dans l'Union européenne, seulement 1 voiture diesel sur 10 respectait effectivement la norme Euro 6 en vigueur (étude basée sur 23 véhicules neufs issus de 6 fabricants). En Europe aussi "La fraude de Volkswagen ne représente que la partie émergée de l'iceberg", résume au JDLE Nico Muzi, de l'association. "On suspecte quasiment tous les constructeurs parce que la différence entre les émissions contrôlées et les émissions réelles sont trop importantes. Cet écart ne peut provenir des seules insuffisances du dispositif de contrôle", poursuit-il. "On pense que les véhicules européens sont équipés d'un dispositif similaire, permettant de déjouer les contrôles. Concrètement, le véhicule enregistre que le GPS n'est pas actionné-puisqu'il se trouve en laboratoire et enclenche alors un logiciel permettant de piéger les émissions d'oxydes d'azote. Mais il nous manque encore des preuves", admet-il. D'où la nécessité d'une expertise indépendante. Aux Etats-Unis, l'EPA a enquêté après l'alerte donnée par l'ONG américaine International council on clean transportation (ICCT). 7,5 millions de véhicules diesel vendus en 2014 Pour rappel, le système diffère en Europe, les contrôles étant réalisés en laboratoire avant la mise sur le marché des véhicules. Mais les dispositifs de contrôle sont fortement critiqués pour leur manque de fiabilité. Aussi la Commission européenne a-t-elle proposé leur remplacement par des dispositifs de contrôle en conditions réelles, comme aux Etats-Unis, à partir de septembre 2017. En attendant, c'est une remise à plat complète des performances des tests qui s'impose. Une réforme d'autant	Procédure d'enquête, au niveau international. Suspecte que cette pratique est utilisée par d'autres constructeurs	Jugement des agents de contrôle sociaux. Dommages collatéraux
--	---	---

plus importante que le marché européen du diesel est le plus important au monde. Il a compté l'an dernier 7,5 millions de véhicules diesel neufs sur les 10 millions vendus dans le monde. Les constructeurs français ont de bonnes raisons de s'inquiéter. "Compte tenu de l'importance du parc de véhicules diesel en France, je ne serais pas surpris de découvrir qu'une partie d'entre eux ne respectent pas les normes Euro 6", estime Nico Muzi. Réactions en chaîne La chancelière allemande Angela Merkel a réclamé une transparence totale à Volkswagen. Dans l'Hexagone, le ministre français des finances Michel Sapin a déclaré qu'une enquête était "nécessaire au niveau européen". Une enquête qui pourrait également viser les constructeurs français. Pour sa part, la ministre de l'écologie a saisi l'EPA pour apprécier "la nature de la fraude et les moyens pour la détecter". Des propositions ont aussi été demandées à l'Union technique de l'automobile, du motocycle et du cycle (UTAC) qui réalise les essais d'homologation. Des procédures d'enquête sont enfin lancées en Allemagne, en Corée du Sud, en Italie et en Suisse. Une nouvelle autorité de contrôle La solution pourrait résider, selon Transport & Environment, dans la création d'une autorité européenne de contrôle indépendante. Son financement pourrait être assuré par un prélèvement à hauteur de 20 euros par véhicule vendu. Une proposition qui trouve encore peu d'écho auprès des institutions. Pour la Commission européenne, des mesures de surveillance immédiates sont prématurées, même si elle veut aller "au fond des choses" pour que le secteur automobile respecte les normes d'émission des polluants. "Ceci est un problème mondial qui exige une réponse mondiale adaptée", estime pour sa part Drew Kodjak, directeur de l'ICCT.		
Cometti, L. (2015, Septembre 23). Volkswagen: Que va-t-il se passer pour les propriétaires des 11 millions de véhicules truqués? <i>20 Minutes</i>. https://www.20minutes.fr/societe/1693407-20150923-volkswagen-va-passer-proprietaires-vehicules-truques Epinglé par l'agence environnementale des Etats-Unis (EPA), le constructeur automobile allemand Volkswagen a déclaré		

mardi qu'environ 11 millions de ses véhicules étaient équipés d'un logiciel tricheur pour camoufler les émissions de réelles de gaz polluants. Quels sont les voitures concernées et que doivent faire leurs propriétaires? 20 Minutes fait le point. Quelles sont les voitures concernées? Si Volkswagen a avancé le nombre de 11 millions de véhicules truqués en circulation dans le monde, le groupe n'a pas encore publié la liste des modèles concernés ni la période commercialisation. Le constructeur a toutefois précisé que l'algorithme tricheur est installé sur le moteur diesel quatre cylindres TDI Euro 5 du type EA 189. On ignore à ce jour si tous les véhicules équipés de ce moteur sont dotés du logiciel incriminé. Ce moteur a pu être commercialisé dès le 1er octobre 2009, date d'application de la norme européenne d'émission "Euro 5". Il équipe notamment les modèles des marques VW, Audi, Skoda et SEAT. Aux Etats-Unis, les modèles VW Golf, Jetta, Beetle, Passat et Jetta sont concernés ainsi que l'Audi A3, selon les autorités américaines. Que faire si je roule en diesel Volkswagen? Si vous possédez une voiture équipée de ce moteur, il vous faudra attendre un peu avant d'être certain que votre véhicule est "truqué". "Volkswagen ne nous a pas encore envoyé la liste des numéros de châssis concernés", précise un concessionnaire en région parisienne. En attendant, pas d'inquiétude à avoir, car ce logiciel ne pose a priori pas de risques pour la sécurité des utilisateurs. "Les véhicules actuellement équipés du moteur 2.0TDI peuvent continuer à être opérés" a déclaré la présidente canadienne de Volkswagen, Maria Senstroem. Elle a ajouté que les clients n'ont "aucune mesure" à prendre pour l'instant. Quelles solutions sont-elles envisagées? Volkswagen va-t-il décider de rappeler les véhicules truqués pour reprogrammer ou désactiver le logiciel tricheur? Va-t-il proposer aux clients d'échanger leur véhicule diesel contre un modèle essence, comme cela serait envisagé au Canada? Le groupe planche actuellement sur une solution. "En fonction de la solution technique choisie par Volkswagen, s'il doit y avoir un rappel de véhicules, les propriétaires seront prévenus par lettre recommandée avec accusé de réception". Si le		
--	--	--

véhicule doit être réparé chez un spécialiste, "les modifications seront effectuées sans aucun frais pour les clients", précise un concessionnaire qui affirme n'avoir à ce jour pas plus d'informations que le public. "Nous n'étions au courant de rien". L'Etat peut-il réclamer des comptes à Volkswagen? Il existe en France un système de bonus et malus pour inciter les consommateurs à acheter des véhicules moins polluants. Un client qui achète une voiture émettant moins de 60 grammes de dioxyde de carbone (CO2) par kilomètre peut recevoir une aide de l'Etat allant jusqu'à 4.000 euros. A l'inverse, les véhicules moins écologiquement vertueux sont sanctionnés par un malus : le coût du certificat d'immatriculation du véhicule peut être majoré de 150 à 8 000 euros. Le logiciel tricheur a-t-il faussé l'application de ce barème, en permettant à un acheteur de payer un malus moins élevé grâce à des taux d'émissions de polluants faussés? Si c'est le cas, l'Etat pourrait-il exiger du constructeur allemand qu'il rembourse la différence?	Rappel des véhicules concernés.	Indemnisation
McGee, P. (2015, Septembre 22). "We have totally screwed up" - VW head of US. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-admits-tolerance-rule-breaking-poisonous/docview/1755228234/se-2?accountid=12156 No mincing of words from Michael Horn, Volkswagen's chief executive for the US. "Our company was dishonest. In my German words, we have totally screwed up. We must fix the cars to prevent this from ever happening again and we have to make this right. This kind of behaviour is totally inconsistent with our qualities," said Mr Horn, who took the top US job in January 2014. The highlight for Volkswagen's event in Brooklyn on Monday night was supposed to be the unveiling of the 2016 Passat, with a little bit of music from Lenny Kravitz. Instead, Mr Horn had to address the embarrassing emissions scandal that caused VW shares to plummet by a fifth on Monday, as nearly 500,000 cars will be recalled after the carmaker admitted to fitting "defeat devices" that bypass environmental standards.	Aveu	Le pardon.

It was hard to avoid the topic. The Passat TDI, with its "four-cylinder TDI Clean Diesel engine", was in January named "eco-friendly car of the year" by Cars.com. Yet it's one of the cars at the core of the scandal, central to VW's push to make diesel cars more popular in the United States. One version of the 2016 Passat Mr Horn unveiled comes with that same engine. It's unclear how and when the problem will be fixed, but Mr Horn vowed to ensure the problem is solved and that consumer confidence would be restored. It was the first appearance by a senior VW executive since the US Environmental Protection Agency ordered a recall on Friday.		
Cremer, A. (2015, Septembre 23). SYNTHÈSE 2 - Le patron de Volkswagen emporté par le scandale. <i>Reuters économique</i>. https://www.reuters.com/article/volkswagen-scandale-idFRL5N11T1LR20150923 (Actualisé avec démission, conclusions du comité exécutif, enquête préliminaire en Allemagne, cours de Bourse) * VW accusé de manipulation des tests sur les émissions polluantes * Winterkorn annonce sa démission, assume la responsabilité * Le conseil examinera vendredi les candidats à sa succession * Le titre rebondit à la Bourse de Francfort * Le secteur automobile va souffrir un certain temps, selon Socgen par Andreas Cremer BERLIN, 23 septembre (Reuters) - Le patron de Volkswagen Martin Winterkorn a annoncé sa démission mercredi, assumant la responsabilité de la manipulation des tests sur les émissions polluantes des véhicules du groupe, qui a plongé le premier constructeur européen dans le plus grave scandale de ses 78 ans d'existence. "Volkswagen a besoin d'un nouveau départ, également pour ce qui concerne le personnel. Je prépare le terrain à ce nouveau départ avec ma démission", a déclaré le président du directoire dans un communiqué. "Les événements de ces derniers jours m'ont choqué. Par dessous tout, je suis abasourdi que des écarts de conduite d'une telle	Démission du PDG.	Réparation de la réputation.

ampleur aient été possibles au sein du groupe Volkswagen." Le comité exécutif de cinq membres du conseil de surveillance, réuni mercredi au siège du groupe à Wolfsburg pour entendre les explications de Martin Winterkorn, a annoncé de son côté qu'il examinerait vendredi de nouvelles propositions de nominations à la direction. Il a ajouté qu'il s'attendait à de nouvelles conséquences pour le personnel dans les jours à venir et que, dans l'intervalle, Volkswagen déposerait une plainte au pénal. Juste après ces annonces, le ministre allemand de l'Economie Sigmar Gabriel s'est déclaré confiant quant à la capacité de VW a régler l'affaire "rapidement et complètement" et a insisté sur le "grand respect" qu'il avait pour Martin Winterkorn. Selon des sources, le patron de la filiale Porsche Matthias Müller fait figure de favori pour succéder à Martin Winterkorn mais Rupert Stadler, qui dirige la marque Audi, et Herbert Diess, à la tête de la marque VW, sont aussi sur les rangs. SÉRIEUSES PRESSIONS Le constructeur allemand faisait l'objet de sérieuses pressions pour prendre des positions fortes et l'action du leader mondial de l'automobile a perdu plus du tiers de sa valeur lundi et mardi à la Bourse de Francfort après les premières révélations sur le scandale vendredi soir. La justice allemande a annoncé mercredi qu'elle avait engagé une enquête préliminaire pour manipulation, qui serait focalisée sur des employés de Volkswagen, et la chancelière allemande Angela Merkel elle-même a réclamé une "transparence totale" et une décision "aussi rapide que possible" de la part d'une entreprise longtemps considérée comme le fer de lance de l'excellence technologique du pays. A Paris, la ministre de l'Ecologie et de l'Energie Ségolène Royal a promis que les autorités françaises se montreraient "extrêmement sévères" dans leur enquête.		
--	--	--

Aux Etats-Unis, VW n'est plus seulement dans le viseur des autorités américaines de protection de l'environnement, mais aussi désormais du département de la Justice, qui a ouvert une enquête au pénal, a-t-on appris d'une source proche du dossier. Les parquets de New York et d'autres Etats ont aussi décidé d'unir leurs efforts pour lancer leurs propres investigations, a annoncé le procureur de New York Eric Schneiderman. L'Agence fédérale de protection de l'environnement (EPA) a annoncé vendredi que cette infraction pourrait coûter jusqu'à 18 milliards de dollars d'amendes à Volkswagen aux Etats-Unis. ONDE DE CHOC Cette affaire a envoyé une onde de choc sur le marché automobile, paralysant les acheteurs de voitures à moteur diesel et déclenchant un mot clé "#Dieselgate" sur le réseau Twitter. Les moteurs diesel ne représentent que 3% du marché des voitures neuves aux Etats-Unis mais équipent environ la moitié des voitures en Europe, où les gouvernements ont encouragé leur utilisation pour contribuer à atteindre les objectifs en termes de rendement énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre. Volkswagen a annoncé mardi qu'il constituerait une provision de 6,5 milliards d'euros, un montant susceptible d'être augmenté, dans ses comptes du troisième trimestre pour couvrir les coûts liés au scandale. Les analystes doutent que cela suffise, sachant que le groupe a reconnu que 11 millions de véhicules dans le monde disposaient du logiciel incriminé. Les écologistes accusent depuis longtemps les constructeurs automobiles de truquer les moteurs pour doper le rendement énergétique et limiter les émissions apparentes de gaz à effet de serre de leurs véhicules. La Commission de l'environnement du Parlement européen a voté mercredi la mise en place accélérée d'un régime plus rigoureux gouvernant les émissions polluantes. L'association européenne des constructeurs automobiles (ACEA) a déclaré mercredi qu'"il n'y a aucune preuve qu'il s'agisse		
---	--	--

d'un problème concernant l'ensemble du secteur".

L'action Volkswagen, en baisse de 18,6% lundi puis de 19,8% mardi, a repris des couleurs mercredi avec un gain de 5,19% à 111,50 en clôture à Francfort. Dans la matinée, elle était passée sous les 100 euros pour la première fois depuis plus de quatre ans, reculant jusqu'à 95,51 euros.

Mais les analystes de Société générale soulignent que dans le contexte d'incertitude qui domine, l'ensemble du secteur devrait être considéré comme de l'"argent mort" quelque temps. (Bertrand Boucey et Juliette Rouillon pour le service français, édité par Véronique Tison).

	Effets boursiers.	Coûts financiers.
Fortin, D. (2015, Septembre 23). L'onde de choc du "Dieselgate". <i>LesEchos</i>. vol. 22029, p.9. https://www.lesechos.fr/2015/09/londe-de-choc-du-dieselgate-1108383 A ce stade du scandale Volkswagen, une première série de questions se posent. Qu'a-t-il bien pu se passer dans la tête de ses dirigeants pour mettre ainsi en péril la vie de leur groupe? Quelle part de marché espérée, quel profit potentiel justifie que l'on prenne le risque insensé de falsifier le moteur de 11 millions de voitures, soit plus que la production du groupe en un an? Comment une décision aussi irrationnelle a-t-elle pu surgir et surtout mûrir au sein d'une société aussi emblématique du modèle allemand, une société mondiale, conquérante, tentaculaire, certes, par ses multiples marques mais parfaitement intégrée? Qui a pris le risque fou de défier ainsi une opinion publique de plus en plus sensible aux questions d'environnement, de surcroît sur un territoire, les Etats-Unis, où les autorités de régulation se montrent sans pitié? Imputer la faute à un seul homme, en l'espèce le président du directoire, Martin Winterkorn, est une réponse facile. Le vrai diagnostic est à trouver dans l'organisation même d'un groupe que la taille, la puissance rendent paradoxalement vulnérable à la perte de contrôle, notamment lorsque le ver placé dans le fruit prend la forme de quelques lignes de code ajoutées aux dizaines de milliers que comptent les moteurs modernes. Pour Volkswagen, la sanction est terrible. La simple menace d'une amende potentielle de 18 milliards de dollars aux Etats-Unis a déjà coûté 25 milliards d'euros de capitalisation boursière au groupe en deux jours. Et la facture s'annonce bien plus lourde, au gré des rappels et indemnités que l'affaire va entraîner. L'autre question que pose l'affaire Volkswagen est celle de son onde de choc sur l'industrie automobile européenne. Singulièrement sur un marché, celui du diesel, qui représente encore plus de la moitié de ventes de voitures sur le continent.		

Volkswagen est-il le seul à avoir fraudé? D'autres marques disposent-elles d'outils susceptibles de détourner la vigilance de tests antipollution déjà réputés bien lâches? Les appels à la transparence qui se sont multipliés hier en Europe, y compris chez les constructeurs, montrent bien la menace qui pèse sur la crédibilité des industriels auprès de leurs clients. Avec le risque de réduire à néant, en termes d'image, les progrès, pourtant considérables, que ces derniers ont réalisés en matière de moteurs propres depuis plusieurs années. On peut déjà parier que de cette crise sans précédent sortira une norme européenne unifiant les tests antipollution. Au-delà, à l'heure des promesses de la voiture connectée, l'histoire retiendra que c'est un petit logiciel, quasi indétectable, qui aura fait vaciller sur ses bases un géant mondial.	Effets boursiers.	Coûts financiers.
Warner, C. (2015, Septembre 23). VW chief has certainly not apologised for cheating. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-chief-has-certainly-not-apologised-%20cheating/docview/1726235874/se-2?accountid=12156 Sir, I know you have to say things concisely in headlines, but "VW apologises for cheating US car exhaust emissions tests" (September 21) is a mischaracterisation of the apology issued by Martin Winterkorn, the chief executive of Volkswagen. Mr Winterkorn did not apologise for cheating, he only apologised for "breaking the trust" of VW's customers and of the public. He did not apologise for the extra pollution VW put in our air due to its cheating; he did not apologise to the counties in the US that faced extra scrutiny from the Environmental Protection Agency due to excessive air pollution, some of which may have been caused by those reconfigured cars; he did not apologise for reducing the value of cars that nearly half a million people in the US own, nor the mileage performance once those cars' emission systems are repaired to be fully EPA compliant. He did not apologise to stockholders, who now face substantial losses due to the market's response to the scandal and to the fines and recall expenses VW likely will face, nor to VW (including Audi) dealers, who will probably see a drop in sales due	Mauvaise interprétation des excuses.	Le déni.

to VW's dishonest and disreputable actions. Until VW issues such an apology, please do not perpetuate the idea, as you did in your editorial "Volkswagen makes a monumental blunder" (September 22), that VW "has apologised" for what it actually did and to all the people and institutions actually harmed.		
Silnicki, F. (2015, Septembre 24). Volkswagen: leçons particulières de destruction de marque. <i>La Tribune</i>. https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/volkswagen-lecons-particulieres-de-destruction-de-marque-507773.html Volkswagen a accumulé les erreurs de communications, oubliant les règles simples des relations publiques. Une gestion de crise désastreuse qui va lui coûter très cher. Par Florian Silnicki, expert en communication et fondateur de l'agence de communication de crise; LaFrenchCom (http://www.lafrenchcom.fr) VolkswagenGate ou dieselGate, reste que Volkswagen est pris dans l'oeil du cyclone. Fitch vient de placer le mastodonte allemand sous surveillance négative et menace d'abaisser sa notation. S'ajoute à cela, la chute historique du titre en Bourse, des résultats 2015 fortement compromis et des enquêtes ouvertes dans toute la planète. L'entreprise automobile, ses marques et sa réputation sont attaquées de toutes parts. Et elle doit maintenant gérer la crise qui couve en interne. Face à une quadruple crise, une crise d'image, une crise de confiance, une crise de réputation et crise de relations publiques, le constructeur automobile allemand a ordonné un rappel massif de véhicules après avoir équipé ses modèles diesel d'un logiciel capable de tromper les tests de mesure anti-pollution des autorités. C'est-à-dire de leur faire croire qu'un modèle était moins polluant que ce qu'il n'était en réalité. Face à cette amoncellement historique et record de signaux négatifs, nous attendions légitimement une réaction à la hauteur de la marque. Une visibilité record... et un enchaînement d'erreurs de communication Ces derniers jours peuvent difficilement être décrits comme étant de faible actualité pour la marque dont la visibilité n'aura jamais été aussi importante au cours de son histoire contemporaine. On imagine que les relations publiques de la marques		

n'ont jamais été si nombreux sur le pont du navire qui chavire. Volkswagen a annoncé une enquête externe. La marque a avoué la faute dans un langage plus ou moins clair, et en tentant même un langage fleuri tentant le coup classique de la formule choc, malgré un temps de flottement. La marque a enchaîné les erreurs de gestion de crise et de communication. Dans le même temps, ce scandale médiatique a mis sur les épaules du service de relations publiques de la marque le poids de la mission de contenir les dommages causés à la réputation de l'entreprise. Pourtant, il est vite apparu que la marque Volkswagen, en raison de la gravité des accusations qui pèsent sur elle, a laissé la main à ses avocats plutôt qu'à ses communicants. Les premiers laissant aux seconds, une très restreinte marge de manoeuvre pour communiquer avec le public et tenter de limiter l'impact des dégâts sur l'image de marque et la réputation du constructeur automobile. Un coût de plusieurs dizaines milliards de dollars Si les ventes de l'allemand ne souffriront pas forcément de cet épisode, les "class actions" et les plaintes pour "communication trompeuse" qui pourraient être engagées par les propriétaires des modèles de la marque estimant que les rappels engagés par le constructeur ont fait diminuer la valeur de leur véhicule pourraient coûter plusieurs dizaines de milliards de dollars. Si cette crise est d'ailleurs une crise de perception de la marque par le public c'est aussi et, avant tout pour certain, un sérieux coup porté à la valeur de l'entreprise dont le cours de bourse s'est littéralement effrité pour ne pas dire effondré. La réponse du marché boursier a reflété les dommages causés à la réputation de Volkswagen par la crise. Une démission tardive du PDG Martin Winterkorn, le PDG de Volkswagen a officiellement présenté ses excuses quelques heures après que le groupe qu'il dirige a reconnu que 11 millions de véhicules étaient concernés par le trucage. Ne pas démissionner immédiatement cette démission n'est intervenue que mercredi après midi est évidemment ici une erreur considérable. La démission aurait matérialisé le fait que le groupe prenait ses responsabilités.		
---	--	--

Une crise d'ampleur inédite Il ne faut pas se leurrer. Une telle crise ne manque jamais de muter en crise de gouvernance au sein de l'entreprise. Personne ne peut croire aujourd'hui que la crise ait poussé comme un champignon, seul sans raison. La marque paie des erreurs stratégiques qui doivent être assumées. Le PDG doit en répondre sous peine de mettre en péril sa marque. L'impact de cette crise sur la marque pose clairement la question du maintien du PDG est posée. Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si une entreprise aura à gérer une crise mais plutôt celle de savoir quand elle aura à gérer une crise. Pourtant, peu nombreux sont les dirigeants d'entreprises qui auront à connaître au coeur de leur carrière une crise d'une telle ampleur. Mais cela n'est de fait que la partie la plus facile à jouer de la stratégie de gestion de crise. Volkswagen a désormais des explications à donner. La partie la plus difficile est en effet celle qui consiste à expliquer à l'opinion publique pourquoi l'entreprise a triché et ce qu'elle va mettre en oeuvre afin que cela ne se reproduise plus et ne puisse plus se reproduire. Ce n'est qu'ainsi que l'entreprise pourra regagner la confiance des consommateurs. Le défi est de taille! Une communication inadaptée Comme toute crise d'entreprise, les premières heures sont les plus cruciales pour répondre à toutes les rumeurs négatives, les accusations, les allégations malveillantes et, sur ce front, Volkswagen semble désormais perdre un temps précieux. Une visite sur le site du constructeur, Twitter ou la page Facebook des marques du groupe révèle qu'aucune publication n'est dédiée aux rappels, aux excuses ou aux explications. Stupéfiant, à l'heure des chaînes d'informations en continue et du tout réseaux sociaux. Difficile dans ces conditions pour l'entreprise d'échapper au bad buzz digital qui porte atteinte à son image de marque. La communication de crise du groupe ne s'est manifestement pas adaptée à cette nouvelle donne alors que les techniques de riposte à la crise sont de mieux en mieux rodées. Réagir vite et fort Dans un cas comme celui-ci, les communicants de la marque accompagnés par les professionnels des relations publiques doivent jouer un rôle clé pour convaincre les cadres de haut niveau de divulguer toutes les informations relatives aux	Baisse des cours boursiers causés par la réputation de VW. Démission du PDG tardive.	Coûts financiers. Coûts de réputation.
--	--	--

accusations. Il faut alors réagir vite et fort pour enrayer l'écho médiatique qui sera donné aux évènements. L'horizon des eaux calmes est encore loin pour le constructeur automobile allemand. Ces révélations posent un coup périlleux à la réputation de la société. Parce que ce n'est pas un simple défaut de fabrication à l'usine, un banal rappel ou une autre anomalie accidentelle, mais une crise d'ampleur, il va falloir beaucoup de temps et d'effort de communication pour changer le récit de la marque. À l'heure actuelle et c'est une erreur, la marque Volkswagen continue de faire le strict minimum en ce qui concerne ses relations presse et ses relations publiques faisant mine de croire que cette crise n'a pas le potentiel de faire dérailler l'image de la marque toute entière. Quelle communication de crise? Que retenir de cette crise? L'absence d'un manuel pour la communication de crise chez Volkswagen. Des situations comme celle à laquelle est actuellement confronté Volkswagen exigent la mise en place immédiate du plan de communication de crise. Dans de tels cas, les entreprises doivent être préparées. Cela ne semble pas avoir été le cas de Volkswagen. Dès que la marque apprend qu'une situation à laquelle "elle se cogne" pour reprendre une citation du grand Lacan, va avoir des conséquences financières, elle doit notamment avoir le réflexe de diffuser sans délai un communiqué dédié. Pour une raison simple, cette situation peut affecter significativement et durablement le prix de l'action. Elle ne l'a fait qu'alors que le titre avait dramatiquement chuté. Volkswagen a donc en plus des poursuites judiciaires à craindre des poursuites d'actionnaires. Faute d'intelligence médiatique, il reste à espérer que le groupe fera preuve d'intelligence judiciaire où il n'aura plus qu'à faire appel au must des relations publiques : la communication sous contrainte judiciaire ou PR Litigation. Un message peu professionnel du PDG Enfin, le message vidéo du PDG n'est vraiment pas professionnel. Le propos a été très vague et général. Tout au long du message vidéo, il n'y avait pas une seule information concrète et objective. Pas une seule annonce pouvant rassurer les publics	Mauvaise communication de l'entreprise, qui affecte l'image de la marque.	Coûts de réputation.
--	--	-----------------------------

ou les parties prenantes de l'entreprise. Rien non plus sur un quelconque responsable ou une quelconque responsabilité. Quelqu'un était pourtant assurément en charge de la réglementation diesel au sein du groupe. Le public entend parler de manipulation, il a besoin de savoir qui en répond immédiatement. Enfin, le communiqué de presse publié par l'entreprise a été principalement une collection de généralités sans intérêt et sans efficacité. Ce n'est que de la mousse, il n'y a rien à boire. Dans ces cas, la communication est une priorité absolue parce qu'elle est une arme redoutable au service des intérêts de l'entreprise et de sa gestion de crise. La plupart des entreprises n'ont pas besoin d'une stratégie de communication sophistiquée lors de situations de crise La devise dans la communication, en particulier dans la communication de crise, devrait être "La vérité est le meilleur truc". Le manuel de communication de crise ignoré In fine, la communication de crise est une spécialisation assez simple des relations publiques: si il y a des problèmes dans une entreprise, les médias et les autres parties prenantes veulent légitimement savoir: quelle est la cause du problème? Qui est responsable? D'autres problèmes sont ils déjà connus? Que doit on mettre en oeuvre pour résoudre ce problème et éviter que cela ne se reproduise à l'avenir? Pour répondre à la question rhétorique posée ici, il serait très surprenant qu'il n'y ait pas un manuel pour la communication de crise à disposition du personnel du groupe Volkswagen. Mais il est peut-être trop épais ou trop compliqué. En tous cas, il y a une réalité: il a été ignoré. Aucune communication de crise professionnelle n'a été déployée. Parions que Volkswagen va commettre une nouvelle erreur et va maintenant perdre de grosses sommes pour une campagne d'image ont nous pouvons déjà imaginer le verbiage autour du mot "excuses". La vérité est moins chère, plus efficace et le garant de la restauration de la confiance dans la marque. Cinq règles essentielles des relations publiques		
---	--	--

Cette communication de crise nous rappelle cinq règles essentielles de relations publiques que toute personne ou toute entreprise confrontée à un tel traumatisme de réputation devrait embrasser immédiatement, pour minimiser les dégâts et permettre que s'initie le processus de reconstruction : 1 - Contrôler l'histoire - Il faut convenir d'une histoire, trouver les mots justes et s'y tenir. Il faut également s'assurer que ceux qui sont autorisés à parler pour la marque le fasse uniquement à partir d'un ensemble clair et cohérent de messages. 2 - Contrôler les personnes - Soyez très clair sur qui peut et ne peut pas parler du sujet à l'origine du déclenchement de la crise, et à qui. 3 - Face à la dictature de l'instant, le communicant de l'entreprise qui est un véritable diplomate doit aller vite sans se précipiter - Prenez le temps de bien faire les choses; mais ne laissez pas les clients, les politiques, les réseaux sociaux et les médias dans l'obscurité pendant trop longtemps. 4 - Être joignable - Vérifiez toutes les communications sont alignées sur tous les canaux. Il ne manquerait plus qu'une campagne VW valorisant les faibles émissions de ses véhicules soit publiée en pleine crise. 5 - Être totalement transparent - ne rien cacher et prouver que vous n'avez rien à cacher. Des comportements d'un autre temps Silence, absence de communication structurée ou de parole forte, démentis maladroits, déclarations faussement rassurantes, manque d'humilité ou arrogance, incapacité à donner des informations minimales sur des données basique de la crise... Il est temps que les entreprises fuient ces comportements d'un autre temps et choisissent une stratégie de communication de crise efficace : reconnaître qu'il y a bien un problème quand il y en a un, démontrer son engagement à résoudre la crise pour rassurer l'opinion, dire tout ce que l'on sait et accepter de dire que l'on ne sait pas certaines choses pour ne pas abîmer le lien de confiance qui lie l'entreprise à ses publics. Enfin, les entreprises les plus susceptibles d'être confrontées à des crises doivent organiser et disposer de relais d'opinion fort, cela peut passer par une communauté de clients fidèles. Rien n'a été fait en la matière ici chez Volkswagen. On sait qu'une communication de crise peut faire ressortir le pire dans le comportement des entreprises et de leurs dirigeants. Un proverbe arménien affirme que "La bonne réputation est un collier de perles." Il semble que Volkswagen ait ici beaucoup du mal à empiler les perles. Remarquons enfin, que cette communication de crise		
---	--	--

mal gérée impacte tout le secteur automobile. Ainsi, acculée, l'ACEA, la fédération des constructeurs automobiles européens, a, sans succès, maladroitement et faiblement tenté de se faire entendre.		
(2015, Septembre 24). Dieselgate. Les deux hommes à l'origine des révélations sur Volkswagen. <i>Courrier International</i>. https://www.courrierinternational.com/article/dieselgate-les-deux-hommes-lorigine-des-revelations-sur-volkswagen Quand Peter Mock et John German ont commencé à tester les émissions de voitures américaines, début 2014, ils avaient la ferme intention de prouver à l'Europe qu'il était possible de faire des véhicules Diesel propres", écrit The Daily Telegraph. Les deux hommes travaillent pour l'organisation indépendante International Council on Clean Transportation (ICCT), basée à Berlin, qui renseigne les régulateurs environnementaux de tous les continents. Après avoir remarqué que les contrôles sur route et en laboratoire de plusieurs véhicules ne donnaient pas toujours le même résultat, l'organisation avait décidé de refaire des tests sur route pour montrer que les diesels américains, soumis à des règles plus strictes, prouvaient qu'un moteur Diesel pouvait être peu polluant. Des chiffres sans queue ni tête Avec l'aide de l'Université de West Virginia, les deux hommes se sont donc lancés dans la mesure des émissions de plusieurs véhicules lors d'un trajet de 1 300 miles (2 000 kilomètres), entre San Diego et Seattle, aux Etats-Unis. "Quand les résultats sont arrivés, ils étaient incohérents", écrit The Daily Telegraph. "Alors qu'elles passaient haut la main les tests en laboratoire, les voitures Volkswagen dégageaient, dans ces essais sur route, un taux dangereux de toxines, environ 35 fois la limite légale." Peter Mock et John German ont alors contacté le Californian Air Resource Board (Carb) et l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA). Les deux organismes ont ouvert une enquête en mai 2014. Durant les mois qui ont suivi, le constructeur automobile allemand a insisté pour reproduire lui-même les tests, et a assuré que les mauvais chiffres étaient dus à un petit souci de réglage dans un logiciel, facilement réparable. "Ce n'est que quand le Carb et l'EPA ont menacé Volkswagen de lui retirer l'homologation de ses moteurs Diesel en 2016 que Volkswagen a avoué son méfait, début septembre", précise le quotidien britannique.		

"Quand Peter Mock et John German ont commencé à tester les émissions de voitures américaines, début 2014, ils avaient la ferme intention de prouver à l'Europe qu'il était possible de faire des véhicules Diesel propres", écrit The Daily Telegraph. Les deux hommes travaillent pour l'organisation indépendante International Council on Clean Transportation (ICCT), basée à Berlin, qui renseigne les régulateurs environnementaux de tous les continents. Après avoir remarqué que les contrôles sur route et en laboratoire de plusieurs véhicules ne donnaient pas toujours le même résultat, l'organisation avait décidé de refaire des tests sur route pour montrer que les diesels américains, soumis à des règles plus strictes, prouvaient qu'un moteur Diesel pouvait être peu polluant. Des chiffres sans queue ni tête Avec l'aide de l'Université de West Virginia, les deux hommes se sont donc lancés dans la mesure des émissions de plusieurs véhicules lors d'un trajet de 1 300 miles (2 000 kilomètres), entre San Diego et Seattle, aux Etats-Unis. "Quand les résultats sont arrivés, ils étaient incohérents", écrit The Daily Telegraph. "Alors qu'elles passaient haut la main les tests en laboratoire, les voitures Volkswagen dégageaient, dans ces essais sur route, un taux dangereux de toxines, environ 35 fois la limite légale." Berlin va-t-il être rattrapé par le scandale Volkswagen? Peter Mock et John German ont alors contacté le Californian Air Resource Board (Carb) et l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA). Les deux organismes ont ouvert une enquête en mai 2014. Durant les mois qui ont suivi, le constructeur automobile allemand a insisté pour reproduire lui-même les tests, et a assuré que les mauvais chiffres étaient dus à un petit souci de réglage dans un logiciel, facilement réparable.	Découverte du trucage des moteurs diesel (ICCT).	Jugement des agents de contrôle sociaux.
--	---	---

"Ce n'est que quand le Carb et l'EPA ont menacé Volkswagen de lui retirer l'homologation de ses moteurs Diesel en 2016 que Volkswagen a avoué son méfait, début septembre", précise le quotidien britannique.		
(2015, Septembre 30). La France va demander à Volkswagen de rembourser les bonus des voitures diesel "propres". <i>20 Minutes</i>. https://www.20minutes.fr/politique/1699371-20150930-france-va-demander-volkswagen-rembourser-bonus-voitures-diesel-propres L'addition risque de continuer de s'allonger pour Volkswagen, menacé d'amendes mirobolantes aux Etats-Unis et d'un manque à gagner inestimable en termes d'image suite au scandale des moteurs diesel truqués. Le gouvernement français compte demander au constructeur allemand de rembourser des aides publiques versées pour l'achat de véhicules présentés comme propres et a entrepris d'évaluer ce montant, a indiqué ce mercredi la ministre de l'Ecologie. "Nous présenterons une facture à Volkswagen" "Lorsque l'achat de véhicules soi-disant propres a donné lieu à des versements d'aides publiques, ces aides publiques devront être remboursées", a déclaré Ségolène Royal sur BFMTV, à l'issue du Conseil des ministres. "On est en train d'évaluer" le montant, a-t-elle précisé à la presse. "On sait qu'un peu moins d'un million de véhicules Volkswagen circulent avec le logiciel frauduleux et donc les bonus écologiques ne vont pas forcément porter sur tous. Ça va dépendre des années d'achat. Et en fonction de cette évaluation, nous présenterons une facture à Volkswagen", a-t-elle expliqué. Un million de voitures en France "On est en train d'examiner. Je fais les choses quand elles sont bien certaines, établies et qu'elles peuvent servir de base à une décision publique [...] On fait l'inventaire des bonus versés depuis plusieurs années déjà et des remboursements qu'on demandera en fonction de la fraude qui a pu être faite", a-t-elle encore dit. La semaine dernière, la ministre avait dénoncé "une	Remboursement des aides publiques.	Coûts financiers.

forme de vol du contribuable et de l'Etat", après les révélations sur la tricherie du constructeur allemand concernant les émissions polluantes de ses voitures diesel. En France, près d'un million de véhicules des marques VW, Audi, Skoda et SEAT seraient équipés d'un logiciel capable de fausser les résultats de tests antipollution, et de faire passer les voitures pour plus vertes qu'elles ne sont vraiment.		
Bryant, C. & Milne, R. (2015, Octobre 4). Boardroom politics at heart of VW scandal. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/boardroom-politics-at-heart-vw-scandal/docview/1729181930/se-2?accountid=12156 Volkswagen 's decision to nominate a long-serving executive as chairman has once more highlighted the carmaker's corporate governance and culture, which some experts argue were a root cause of the diesel-emissions scandal. Top directors on Thursday announced that Hans Dieter Potsch, VW's chief financial officer since 2003, would become chairman in the coming weeks, filling the spot vacated by patriarch Ferdinand Piech, who resigned in April. Hans-Christoph Hirt, a director of Hermes Equity Ownership Services, an adviser to pension fund investors in companies including VW, says the appointment created a "serious conflict of interest". "[Potsch] was a key VW executive for more than a decade and under German law the management board has a collective responsibility... The lawyers will surely demand that he recuse himself from any supervisory board meetings when management's role is discussed," Mr Hirt says. VW's response has been compared with the way Siemens dealt with a huge bribery scandal in 2006. For the first time in its 150-year history the German engineering conglomerate appointed an outside chairman (Gerhard Cromme from ThyssenKrupp) and chief executive (Peter Loscher from Merck in the US). Together they transformed Siemens' culture and Mr Cromme took legal action against former Siemens executives for not		

stopping the bribery. "How is Mr Potsch supposed to do that?" asks Mr Hirt. VW has admitted installing software in engines over several years so they passed laboratory emission tests but belched out dangerous nitrogen oxides when on the road. Martin Winterkorn resigned last month as chief executive, insisting he knew nothing of the cheating, which analysts fear could cost VW billions of euros in fines, lawsuits and recall costs. Assisted by a US law firm, VW has launched an internal investigation and reported the wrongdoing to prosecutors. However, governance experts argue the cheating was predictable because of VW's lax boardroom controls and peculiar corporate culture. "The scandal clearly also has to do with structural issues at VW ... There have been warnings about VW's corporate governance for years, but they didn't take it to heart and now you see the result," says Alexander Juschus, director at IVOX, the German proxy adviser. Even before the diesel scandal, VW's shares traded at a discount to other carmakers partly because of governance concerns. A former chairman of a large German industrial company says "Germany has corporate governance problems but VW has long been uniquely awful". A key weakness at VW remains the lack of diversity of opinion and expertise on the company's supervisory board, experts say. The 20-member council of directors - whose membership is equally divided between shareholder and worker representatives - is responsible for hiring and firing executives, providing advice to management and monitoring their actions. Yet 17 of the 20 members are either German or Austrian and the board of directors has only one truly independent voice - Annika Falkengren, chief executive of Swedish bank SEB. Many of the remaining directors are representatives of the three largest shareholders - the Porsche and Piech families, the State of Lower Saxony and Qatar.	Manque de contrôle.	Responsabilité.
---	----------------------------	------------------------

In 2012 VW appointed Ursula Piech - a former kindergarten teacher and the wife of Mr Piech - to its supervisory board. Both have since resigned. "VW's supervisory board is short of people with relevant experience and skills and - significantly - independence," Mr Hirt says. External investors have only 12 per cent of the voting shares and therefore "can't change anything", according to Mr Juschus. Directors at other German companies often meet investors but their access to Mr Piech was very limited. It wasn't always that way. Ten years ago VW's supervisory board still boasted external luminaries including Mr Cromme, the author of Germany's corporate governance code. But Mr Cromme quit VW's board in 2006 when Mr Piech used votes from workers to push through a trade unionist as head of personnel, against the wishes of some shareholder representatives on the board. The influence of employees at VW remains far greater than at any other big German company. The carmaker's response to the diesel scandal emissions crisis has been steered by a small committee of top directors and three of the five members are labour representatives. Ferdinand Dudenhoffer, automotive expert at the University of Duisburg-Essen, describes Bernd Osterloh, VW's chief labour representative, as a kind of "co-manager" who now "dominates the supervisory board". Because of a lack of suitable candidates among the shareholder representatives on the board, VW's interim chairman is Berthold Huber, a former head of the IG Metall trade union. Although these cosy relations have some advantages - in times of crisis, management can more easily get the backing they		
--	--	--

need to push through changes such as cost cuts - critics say they represent a Faustian pact in which managers protect German jobs, in return for support. VW has almost 600,000 employees but its management board is staffed entirely by men. Under Mr Piech and Mr Winterkorn, decision-making at VW was highly centralised and more junior managers were frightened to speak their mind. In the aftermath of the diesel-emissions scandal, Mr Osterloh has urged VW to create a culture where problems are "not concealed but are openly communicated to superiors". Following his appointment as VW chief executive, Matthias Muller pledged to "develop and implement the most stringent compliance and governance standards in our industry". Others recall that previous crises at VW - including a prostitutes and bribery scandal in 2006 - did not deliver real reform. "If VW doesn't change now then they will never do it. It really depends on the three big shareholders - whether they are willing to reform," Mr Juschus says. "I have my doubts."		
Brigand, M. (2015, Octobre 5). Comment la tricherie de Volkswagen a été découverte. <i>Le Figaro</i>. https://www.lefigaro.fr/societes/2015/10/05/20005-20151005ARTFIG00142-comment-la-tricherie-de-volkswagen-a-ete-decouverte.php Un chercheur colombien de l'International Council on Clean Transportation (ICCT) souhaitait comparer les diesels européens avec leurs homologues américains. C'était en 2013. Deux ans plus tard, son enquête fait vaciller le premier constructeur automobile mondial. On peut enfin mettre un nom sur l'origine du scandale Volkswagen. Plus de deux semaines après le début du <i>Dieselgate</i> et alors que les premiers ingénieurs issus du groupe Volkswagen commencent à avouer leur implication dans le trucage de certains moteurs, l'identité de l'homme qui a révélé le scandale a été dévoilée par le quotidien régional colombien <i>El País de Cali</i>. Originaire de Cali, l'une des plus grandes villes du sud de la Colombie, Francisco Posada Sánchez avait pour objectif,	Découverte du scandale par l'ICCT.	Jugement des agents de contrôle sociaux.

lorsqu'il a commencé son travail de recherches en 2013, de comparer les émissions en NOx des diesels européens et celles des véhicules américains. "On savait que les normes d'émissions aux États-Unis étaient très strictes. On a réalisé des premiers essais pendant plus de six mois et là, on a compris", confie ce chercheur de l'ONG indépendante International Council on Clean Transportation (ICCT) dans le quotidien colombien. Chef du projet de recherches, arrivé aux États-Unis en 2005 pour faire son doctorat à la West Virginia University, Francisco Posada Sánchez constitue son équipe dans la ville de Morgantown (Virginie-Occidentale). Il contacte le professeur Gregory J. Thompson qui va effectuer une série de tests sur trois véhicules différents pour mesurer, en condition d'utilisation sur les routes américaines entre San Diego et Seattle, les polluants émis par les moteurs de la Volkswagen Jetta, la Volkswagen Passat et la BMW i5. Posada explique alors "qu'en laboratoire, le résultat était conforme mais une fois sur la route, il était bien différent. On a remarqué que l'une des voitures émettait alors entre 15 et 25 fois plus que la normale autorisée, une autre 30 à 35 fois." Les deux véhicules Volkswagen étaient alors équipés du même moteur diesel de deux litres, l'EA 189. Après six mois de tests, en mai 2014, le résultat des analyses est confié à l'Agence fédérale de la protection de l'environnement (EPA). Les mesures de Volkswagen jugées insuffisantes Le détail des tests est significatif. L'enquête interne menée au sein de l'EPA va détailler le système : un mécanisme qui se déclenche, lors de contrôle antipollution, permettant ainsi la limitation temporaire des émissions de gaz polluants. Selon le chercheur, l'EPA contacte Volkswagen, via sa direction aux États-Unis. Le constructeur aurait alors proposé de "changer les modules des moteurs concernés en appelant chaque propriétaire. Mais la mesure n'étant pas jugée suffisante, l'EPA décide de rendre les informations publiques." Une lettre de griefs est envoyée le 18 septembre par l'EPA aux dirigeants du groupe allemand aux États-Unis, Michael Horn. Volkswagen ne répondra que deux jours plus tard via un communiqué laconique de son PDG, Martin Winterkorn, qui regrette alors "personnellement, et profondément, que nous ayons déçu la confiance de nos clients et du public." Winterkorn posera sa		
--	--	--

démission trois jours plus tard. Depuis la révélation du scandale, la marque allemande a perdu 12% de sa valeur.		
Verdevoye, A.-G. (2015, Octobre 6). Volkswagen: les 107 milliards d'investissements remis en cause. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-les-107-milliards-d-investissements-remis-en-cause_61237 Le groupe allemand aurait dû investir la somme fabuleuse de 107 milliards d'euros sur cinq ans. Las, le scandale des logiciels truqués va remettre en cause ces dépenses. Les 6,5 milliards de provisions ne suffiront pas à affronter le "Dieselgate". Volkswagen s'apprête à revoir à la baisse ses faramineux investissements, a prévenu ce mardi le président du directoire Matthias Müller, laissant même pour la première fois entrevoir de possibles réductions d'effectifs. "Des solutions techniques aux problèmes rencontrés sont en vue. Cependant, les conséquences sur l'activité et les finances ne sont pas encore claires", a assuré le nouveau patron, selon un compte-rendu fourni par Volkswagen de son intervention devant le personnel au siège du groupe à Wolfsburg. "En conséquence, nous réexaminons tous les projets d'investissements. Tout ce qui n'est pas nécessaire de manière urgente sera abandonné ou reporté", a-t-il ajouté. "Et, en conséquence, nous allons ajuster notre programme d'efficacité. Je vais être très transparent: cela ne se fera pas sans douleur." A bon entendeur. 107 milliards de dépenses remises en cause Auparavant, Bernd Osterloh, président du conseil d'entreprise du groupe, avait annoncé que Volkswagen allait "remettre en question, avec une grande détermination, tout ce qui n'est pas économiquement viable." Le premier constructeur auto mondial comptait initialement investir 107 milliards d'euros sur cinq ans. Soit bien plus que n'importe quel autre groupe auto dans le monde. Rien qu'en recherche-développement, Martin Winterkorn, expatron du consortium, se vantait en mars dernier, lors de la conférence de bilan, de déboursier davantage que ses concurrents. Le "Dieselgate" pourrait coûter au groupe allemand la bagatelle de 23 à 78 milliards d'euros, selon le Crédit suisse ! Rien qu'aux Etats-Unis, où a éclaté le scandale, Volkswagen risque une amende pouvant grimper à 18 milliards de dollars (16	Coûts à prévoir insuffisants.	Coûts financiers.

milliards d'euros). Le groupe fait face à une multitude de plaintes et procédures un peu partout dans le monde, des Etats-Unis à la Corée du Sud.

Les provisions ne suffiront pas

"Dans un premier temps nous avons provisionné 6,5 milliards d'euros au troisième trimestre, qui couvrent les coûts pour les mises à jour sur les véhicules concernés", a précisé Matthias Müller. "Mais cela ne suffira pas", a reconnu le président, "nous devons nous attendre à de grosses pénalités. Et beaucoup pourraient profiter de l'affaire pour adresser des demandes d'indemnisation à Volkswagen". Au final, "les conséquences financières et commerciales sont aujourd'hui encore impossibles à prévoir.

Huit millions de voitures du groupe Volkswagen sont truquées dans l'Union européenne! Volkswagen l'a reconnu dans une lettre datée du 2 octobre et adressée aux membres de la commission des Transports du Bundestag ainsi qu'aux députés des circonscriptions accueillant des usines du groupe. Cette missive, dont le journal Handelsblatt a fait état. 11 millions de voitures diesel sont au total équipées dans le monde de logiciels permettant de tricher sur les émissions en cas de contrôle anti-pollution, dont 950.000 dans l'Hexagone.

Une crise qui menace la société

Le scandale des logiciels truqués sur les diesels du groupe Volkswagen provoque "une crise, qui menace l'existence de la société", reconnaissait carrément pour sa part Hans-Dieter Pötsch, le directeur financier du groupe Volkswagen en passe de devenir son président du conseil de surveillance, lors d'une réunion interne, selon le journal Welt am Sonntag. Quelle leçon de modestie, alors que la capitalisation boursière a chuté de 40% en deux semaines!

Un sondage du cabinet Puls , publié dimanche par le Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung montrait que 41% des consommateurs allemands pensaient que l'image de marque du constructeur souffrirait durablement du scandale. Onze pour cent des personnes interrogées déclaraient ne plus avoir envie d'acheter un véhicule Volkswagen.

Lacour, J.-P. (2015, Octobre 9). Diesel: Volkswagen se cherche un "Monsieur Conformité". <i>Les Echos</i>. https://www.lesechos.fr/2015/10/diesel-volkswagen-se-cherche-un-monsieur-conformite-277543 Volkswagen croyait sans doute en avoir fait assez pour se conformer aux règles de conformité, à la "compliance" comme cela se dit. Un responsable existe à ce poste depuis des années, qui rapporte directement au président du directoire. De même, des "Ombudsman" sont à disposition, des juristes externes auprès desquels le personnel peut se confier de manière confidentielle sur des sujets délicats. Tout cela a été mis en place à la suite de précédents scandales liés à la corruption de membres du comité d'entreprise. Seulement, le dernier en date sur les à grande échelle a brutalement mis en lumière les failles béantes dans cette organisation en apparence bien huilée. "On a des Ombudsman à qui parler. Mais croyez-vous que quelqu'un va le voir et va raconter que quelque chose cloche ici ? J'ai mes doutes", racontait ces derniers jours aux "Echos" un cadre de VW travaillant à Wolfsburg. "Une étape logique" Tout cela doit appartenir au passé. Volkswagen veut rapidement installer un membre supplémentaire à son directoire en le chargeant de veiller au respect des règles de conformité et de droit. Un pool d'investigation comptant le quotidien Süddeutsche Zeitung et deux radios régionales allemandes l'affirme ce vendredi. Le sujet aurait été abordé au conseil de surveillance du groupe et constituerait "une étape logique" après l'éclatement du scandale du diesel, a dit une source proche du dossier citée par ces médias. Un nom pourrait apparaître dans les semaines à venir. Les entretiens avec des candidats auraient déjà commencé. Contacté par "Les Echos", le groupe de Wolfsburg dit "ne pas commenter des spéculations". Un démenti résonne autrement... Volkswagen ne serait pas de loin le premier grand nom de l'industrie allemande à muscler sa fonction "compliance". Un autre géant de l'automobile, Daimler, qui a connu dans le passé des affaires de corruption, a fait venir en 2011 à son directoire une ancienne juge de la Cour constitutionnelle allemande, Christine Hohmann-Dennhardt. Son rayon d'action est large, en comprenant le département droit, l'organisation de la « compliance », la protection des données et la responsabilité sociétale. Auparavant, le constructeur avait été placé sous la surveillance d'un ancien directeur du FBI, Louis Freeh, qui avait été imposé par le Ministère américain de la justice (DoJ) et le gendarme des marchés SEC. Daimler allait par ailleurs devoir leur payer 185 millions de dollars d'amende.	Installation d'un organisme de contrôle interne.	Réparation réputation
---	---	------------------------------

En 2014, l'aciériste ThyssenKrupp a également créé un poste à son directoire, en recrutant Donatus Kaufmann, venu directement du distributeur Metro. L'idée initiée alors par le conseil de surveillance du groupe était de faire de cette fonction un pilier central dans la conduite des affaires. ThyssenKrupp se sortait alors de plusieurs affaires retentissantes dans le domaine des ententes et de la corruption, lui valant en tout un demi-milliard d'euros d'amendes. Chien de garde externe Chez Siemens, l'américain Peter Solmssen était nommé chef de la compliance en 2007 sur fond de divers scandales de corruption. Cette tâche revient aujourd'hui au "Chief Compliance Officer" Klaus Moosmayer, qui ne siège pas quant à lui au directoire mais rapporte directement à son président Joe Kaeser. Dans le BTP, le groupe Bilfinger, de Mannheim, a été poursuivi dans les années 2000 pour une affaire de corruption au Nigéria. Mais ce n'est que récemment, en 2014, qu'il s'est lui aussi vu imposer par le DoJ américain un chien de garde externe, en l'occurrence un avocat suisse du cabinet américain Baker Mc Kenzie, qui accompagne la mise en place de procédures améliorant le respect des règles. Ces exemples sont là pour témoigner qu'au-delà d'une mesure de gouvernance interne pouvant paraître relever de la cosmétique, on a voulu "envoyer un signal fort vers l'extérieur et inspirer la confiance" en donnant toute son importance à la propreté dans les affaires, explique un porte-parole d'un grand de l'industrie. "Désastre politique et moral" Tout ce que cherche à construire Volkswagen alors que le groupe a causé avec le scandale du diesel un "désastre politique et moral", selon les termes employés il y a quelques jours par Berthold Huber quand il présidait encore le conseil de surveillance du groupe. Ce dernier est exposé dans le monde à des sanctions considérables, à commencer par les Etats-Unis où il serait question de 18 milliards d'amende pour avoir fraudé sur près de 500.000 véhicules. Quoi qu'il adienne, le groupe aura besoin de revoir fondamentalement la communication sur sa stratégie qui misait jusqu'à présent, outre la qualité de ses produits, sur l'excellence environnementale et comme employeur. Il faudra ajouter au passage un chapitre sur la propreté dans les affaires.		
--	--	--

Laramée de Tannenberg, V. (2015, Octobre 13). Le lobbying polluant du secteur auto inquiète les investisseurs. <i>Journal de l'environnement</i>. https://www.euractiv.fr/section/developpement-durable/news/le-lobbying-polluant-du-secteur-auto-inquiete-les-investisseurs/ Tant que ses conséquences n'étaient qu'environnementales ou sanitaires, la fraude de Volkswagen ne troublait pas les investisseurs institutionnels, les fameux "zinzins". Mais voilà, la Bourse n'aime pas les scandales. Et depuis la découverte qu'un logiciel truqueur équipait certains modèles commercialisés par le groupe Volkswagen et que le constructeur devra rappeler 11 millions de véhicules, les cours sont à la baisse. Chute des cours Depuis le mois d'août, l'action Volkswagen a perdu la moitié de sa valeur. Et nombre de grands constructeurs commencent à dévisser: Renault (-21%), PSA (-17%), Daimler (-16%), Toyota (-13%), BMW (-9%). Une évolution fort déplaisante pour les gestionnaires d'actifs. Réunis dans la coalition ShareAction, 19 "zinzins" [1], dont Axa, viennent d'adresser un courrier à une dizaine de constructeurs automobiles[2] pour les appeler à rendre des comptes sur leur position de lobbying dans les débats sur les normes d'émission, notamment aux Etats-Unis et dans l'Union européenne, où de nouvelles normes sont en discussion. Les lettres appellent également les constructeurs à dévoiler leurs relations avec les régulateurs sur la question des normes d'émission et les montants qu'ils versent aux associations professionnelles, telle l'association des constructeurs automobiles européens (Acea). Dit autrement: faut-il anticiper de nouveaux problèmes? 115 lobbyistes à Bruxelles La question n'a rien d'anodin. L'ONG Influence Map, qui évalue la "qualité" du lobbying de grands groupes industriels classe en milieu de tableau les constructeurs automobiles. Ces derniers consacrent beaucoup de moyens à convaincre leurs interlocuteurs du bien-fondé de leurs positions. Selon une récente étude, réalisée par Greenpeace, les Volkswagen, Fiat, Daimler, PSA et consorts consacrent 13 millions d'euros par an à leurs actions de lobbying et emploient à plein temps 115 lobbyistes à Bruxelles.	Effets boursiers.	Coûts financiers.
---	--------------------------	--------------------------

L'Acea ne désarme d'ailleurs pas. Dans un communiqué, cette dernière affirme que les tests d'évaluation des émissions doivent évidemment être plus conformes aux émissions réelles. Elle demande toutefois à l'Union européenne de mettre en oeuvre progressivement ses prochaines normes. Un délai que lui refuse, par avance, Transport & Environment. "Le scandale Volkswagen montre la capacité de l'industrie automobile à tromper ou à manipuler, à échelle inédite, la législation sur les émissions. Après avoir tenté de les affaiblir, les constructeurs ont aussi réussi à retarder l'entrée en vigueur de nouveaux tests d'émission. Il est temps que les gouvernements fassent en sorte que les véhicules soient aussi propres dans les laboratoires que sur les routes", écrit l'ONG dans un courrier adressé à la Commission européenne. Sur la route comme au labo Selon une proposition de la Commission, les constructeurs automobiles vont devoir commencer à mesurer dès janvier prochain les niveaux d'oxyde d'azote (NOx) sur la route, en plus des tests en laboratoire, pour les nouveaux modèles. Ces tests deviendront obligatoires pour tous les véhicules à partir de septembre 2017. Comme pour les tests en laboratoire, les voitures ne devront pas émettre plus de 80 milligrammes par kilomètre. Toutefois, contrairement à la proposition initiale faite en 2012, la Commission prévoit désormais une marge de 60% pour les 80 mg/km sur une période de deux ans (jusqu'en septembre 2019).		
Boutelet, C. (2015, Octobre 14). Bosch, l'autre icône allemande au cœur du scandale Volkswagen. <i>Le Monde</i>. https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/14/bosch-l-autre-icone-allemande-au-coeur-du-scandale-volkswagen_4789072_3234.html L'équipementier, spécialiste du diesel, a fourni le logiciel des moteurs truqués. Pour Bosch, le scandale des moteurs manipulés de Volkswagen ne pouvait arriver à pire moment. L'équipementier, un des plus gros sous-traitants automobiles du monde, devait inaugurer, mercredi 14 octobre, un immense centre de recherche et développement en banlieue de Stuttgart, à Renningen. Attendue pour la cérémonie, la chancelière Angela Merkel devait en profiter pour apporter son soutien à toute la branche automobile allemande, très ébranlée par la crise, et dont Bosch est l'une des figures de proue.		

A Renningen, c'est un véritable campus à l'américaine qui ouvre ses portes. Inspiré de l'université Stanford, en Californie, le centre regroupe en un seul lieu toutes les activités R&D de l'entreprise. Il doit fournir à 1 200 ingénieurs et créateurs de start-up un environnement porteur, sur 100 hectares, pour entre autres imaginer la mobilité du futur. Mais en raison de l'affaire Volkswagen, bien malin qui sait prédire l'avenir dans l'automobile allemande. D'autant que l'équipementier figure en première ligne, lui qui a fourni au constructeur de Wolfsburg le logiciel des fameux moteurs diesel EA189, manipulés par le constructeur pour réduire artificiellement les émissions polluantes de ses véhicules lors des tests de contrôle. Des performances trop belles Depuis le début du scandale, Bosch s'en est tenu à un minimum de commentaires pour éviter de froisser son prestigieux client, au risque d'écorner sa propre réputation. D'après les premiers éléments de l'enquête, il paraît cependant à l'abri de tout soupçon : l'entreprise avait créé ce logiciel à des fins de tests, pour désactiver certaines fonctions de la conduite réelle comme le correcteur de trajectoire, qui aurait pu perturber les essais. De surcroît, le groupe avait prévenu VW dès 2007 que l'utilisation de cette fonction en conditions réelles pouvait constituer un délit. Cela posé, il était aussi bien placé pour savoir que les performances du moteur diesel de VW, si simple et économe en apparence, étaient trop belles pour être totalement propres. Et pour cause : le groupe Bosch est numéro un mondial des technologies liées au diesel. C'est lui qui a mis sur le marché dès 2004 la technologie SCR (Selective Catalytic Reduction ou réduction catalytique sélective) qui permet, affirme-t-il, de neutraliser 90 % des émissions de dioxyde d'azote d'un véhicule - à condition d'installer un équipement supplémentaire comprenant notamment un petit réservoir d'urée mélangée à de l'eau (AdBlue) à côté du réservoir de carburant. Selon la <i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i>, le groupe VW aurait sciemment renoncé à cette technologie en 2006, car jugée trop complexe et dispendieuse. Il a préféré miser sur un moteur plus simple, incapable pourtant de respecter la législation. "Certains se sont bien demandé comment VW faisait pour tenir les limites d'émissions avec un moteur pareil, mais personne	Implication de l'équipementier Bosch.	Responsabilité.
---	--	------------------------

<i>n'est allé dans le détail, personne ne s'est imaginé cela", explique au Monde un ingénieur expert du secteur.</i> Sauver le soldat diesel Résultat: le scandale éclabousse aujourd'hui à la fois le diesel et la réputation de toute la branche. Les constructeurs et sous-traitants allemands ont énormément misé sur le gazole pour tenir les engagements en matière de réduction de CO2. <i>"Les enjeux sont gigantesques. En Europe, une voiture sur deux roule au diesel, et un diesel sur deux est allemand. Nous sommes très inquiets",</i> résume une source proche des constructeurs. Comme tous les autres sous-traitants, Bosch tente donc de sauver le soldat diesel. Le groupe <i>"développe des systèmes d'injection et de traitement des émissions des moteurs diesel qui peuvent réduire les émissions dans toutes les situations de conduite et d'utilisation du véhicule. Nous voyons encore un potentiel de réduction de 15 % des émissions de CO2 grâce au diesel",</i> explique un porte-parole du groupe. Mais la pente sera dure à remonter: tous les réseaux sociaux reprennent le mot-dièse #dieselpgate, associé à l'affaire VW. Wolfgang Bernhart, analyste chez Roland Berger, anticipe <i>"une probable désaffection du public pour le diesel, ce qui va entraîner de grosses difficultés pour atteindre les objectifs des émissions de CO2 des flottes et des baisses des ventes pour tous les fabricants allemands de composants diesel, qui sont en pointe au niveau mondial".</i> Pour l'instant, il est encore trop tôt pour savoir comment les consommateurs réagiront à l'affaire. Les prochains chiffres des ventes de véhicules en Allemagne sont attendus début novembre mais toutes les entreprises se préparent déjà à des temps difficiles. Mardi 13 octobre, le <i>Handelsblatt</i> rapporte que VW a prévu de réduire de 3 milliards d'euros ses commandes à ses sous-traitants. Et, mardi toujours, l'équipementier allemand Leoni a annoncé un avertissement sur les résultats, provoquant une chute de 30 % du cours de l'action et poussant à la baisse l'ensemble des titres de la branche automobile. Bosch, qui réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires avec son département de solutions de mobilité, soit 33,3 milliards d'euros en 2014, ne devrait pas échapper à ce coup de tabac. Pas plus que Faurecia: l'équipementier français réalise		
---	--	--

25 % de son chiffre d'affaires avec VW.		
Verdevoye, A.-G. (2015, Novembre 4). Volkswagen s'enfonce dans le "Dieselgate". <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-s-enfonce-dans-le-dieselgate_46277 Le groupe a dû suspendre la vente aux Etats-Unis du 4x4 Porsche Cayenne mais aussi des Audi diesel à moteur V6 TDi. Malgré un démenti formel du groupe Volkswagen aux accusations américaines. Le consortium reconnaît par ailleurs que ses voitures émettent plus de CO2 que prévu. La descente aux enfers continue! C'est au tour de Porsche, l'emblématique marque sportive du groupe Volkswagen, d'être frappée par le "Dieselgate". La filiale américaine de Porsche a annoncé mardi soir qu'elle suspendait la vente de son 4x4 Cayenne en version à gazole "jusqu'à nouvel ordre". Un nouveau coup dur porté au prestige du consortium, puisque Matthias Müller, son nouveau patron présenté comme le sauveur après la démission de Martin Winterkorn le 23 septembre dernier, était... précédemment à la tête de Porsche. Audi, le label haut de gamme de Volkswagen, suspend pour sa part la ventes des A6, A7 et A8 et A8L ainsi que les 4X4 Q5 et Q7 à moteur diesel. Volkswagen de son côté arrête de vendre le SUV Touareg, sur la même plate-forme que le Cayenne. L'Agence (américaine) de protection de l'environnement (EPA) accuse le groupe Volkswagen d'avoir également équipé ses gros et prestigieux moteurs 3,0 V6 TDi, utilisés par Porsche et Audi, de logiciels tricheurs. Le scandale des logiciels truquant les contrôles d'émissions polluantes avait éclaté aux Etats-Unis à la mi-septembre. Le consortium de Wolfsburg a jusqu'ici reconnu que onze millions de voitures équipées de moteurs diesel quatre cylindres 1,2, 1,6 et 2,0 TDi étaient concernées. Mais il a formellement démenti que cela concernât ses V6 TDi. Scandale du CO2, cette fois Mais ce n'est pas tout. Volkswagen tombe de Charybde en Scylla. Le premier constructeur européen a reconnu par ailleurs	Nouveau modèle retiré de la vente.	Action corrective.

mardi qu'il avait sous-estimé les émissions CO2 de certains modèles vendus en Europe, ainsi que leur consommation, les deux étant corrélées. L'erreur est susceptible de toucher jusqu'à 800.000 véhicules. La plupart des véhicules concernés sont des Golf, le modèle le plus vendu du groupe, des Audi A3 et des Skoda Octavia, toutes à gazole. Mais certains modèles à essence sont également touchés, comme la Volkswagen Polo et l'Audi A1. Certes, tous les véhicules émettent dans la réalité plus de CO2 que lors des cycles d'homologation assez artificiels, qui correspondent peu aux vraies conditions de roulage. Cela n'a rien à voir avec les logiciels truquant les contrôles d'émissions d'oxydes d'azote ou de particules. Mais cette révélation tombe au pire moment pour la firme de Basse-Saxe. Avec une nouvelle facture estimée à deux milliards d'euros, qui s'ajoutent aux 35 milliards estimés par certains analystes pour les logiciels truqueurs! Très prudent jusqu'ici, le gouvernement allemand montre ce mercredi son "irritation", selon le mot du ministre des Transports Alexander Dobrindt. "Le gouvernement est d'avis que les reproches sont sérieux et qu'il est du devoir de Volkswagen de faire la lumière de manière transparente et complète" sur les différentes affaires et accusations, a renchéri Steffen Seiber, porte-parole de la chancelière Angela Merkel, ajoutant : "il est important de mettre en place les structures permettant d'éviter de nouveaux cas similaires." Et toc. "A chaque nouvelle semaine, un nouveau choc dans le dossier Volkswagen", résume Stuart Pearson, analyste d'Exane BNP Paribas, dans une note. "Vu de l'extérieur et, soyons-en sûrs, pour la majorité des salariés de Volkswagen, la gravité et l'étendue de la tricherie découverte à ce jour vont au-delà de ce qu'on pouvait imaginer", estime Arndt Ellinghorst, du cabinet de conseil Evercore ISI. Reste que les risques encourus par Volkswagen sur son marché américain sont considérables en terme d'amendes et de poursuites - potentiellement plusieurs milliards de dollars. Quand General Motors, le mastodonte de Detroit renfloué par le Trésor américain en 2010, n'a écopé que d'une amende de 900 millions de dollars pour avoir sciemment dissimulé des informations concernant un défaut mécanique lié à... 124 morts et		
---	--	--

275 blessés! Deux poids, deux mesures?		
(2015, Novembre 5). Volkswagen: sorry silence. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-sorry-%20silence/docview/1739335544/se-2?accountid=12156 Volkswagen has apologised, fired its chief executive, launched internal and external investigations and promised to change its ornate management structure. None of this is reassuring. What investors and customers need is substantial and specific information. To date, they have been given four pieces of it. The US Environmental Protection Agency brought us the VW diesel scandal on September 18. Four days later VW provided the first two scraps of information: that 11m cars were affected and that the recall costs would be about [euro]6.5bn. End of story? No. On Tuesday, the EPA reported another violation involving 10,000 vehicles. VW responded with prize legalese: "There was no software to alter emissions characteristics in a forbidden manner in those cars." The following day came two more scraps: there were "irregularities" in CO2 levels in 800,000 diesel and petrol cars, which will cost another [euro]2bn to address. Put aside how hard this makes it to value the shares; time will solve that problem. The real worry is lasting reputational damage. China, VW's most important market, is a particular concern because consumers there have less history with the brand. Reading VW's statements and watching its actions, the clear impression is of a company adrift. Would you pay a premium for a car made by a company that cannot explain itself properly? Single-digit operating margins in a fixed-cost business leave little room for declining volumes or prices. So Volkswagen needs a plan. It should test each engine type for real-world compliance with emissions regulations and provide the date on which it will release a concise report on the results, with an estimate of the costs of remediation. That will be a lot of work. But there are a limited number of engine types in the US, Europe and China, which account for	Réorganisa- tion du manage-ment.	Réparation réputation

three-quarters of sales. Start there. This is not a well spurting oil under fathoms of ocean. As big as the problem is, it should be possible to measure and the cost of the repair should be quantifiable. No one expects all the answers right now. But everyone has a right to know when the basic facts might be forthcoming.		
(2015, Novembre 12). VW offers some employees amnesty for information on cheating. <i>New Orleans City Business</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-offers-some-employees-amnesty-information-on/docview/1733800799/se-2?accountid=12156 Volkswagen is telling non-managerial employees they can come forward with information about how the company cheated on U.S. emissions tests and they won't be fired. In a move aimed at getting to the bottom of the scandal more quickly, Volkswagen brand manager Herbert Diess told staff in a letter that the company won't seek damages or fire employees for what they might reveal. Workers could be transferred to other duties, however, and the company stressed it cannot get anyone off the hook for ongoing criminal probes. The offer is valid until Nov. 30 and only applies to workers covered by collective bargaining agreements. "Managers are not included," said company spokesman Eric Felber. In the letter, made public by the company Thursday, Diess says the offer was being made in the interests of "full and swift clarification" of the scandal, which has seen revelations trickle out over weeks. Volkswagen is facing fines, expensive recalls and lost sales after U.S. authorities found it had equipped diesel cars with software that turned off emissions controls and pepped up performance when the vehicle was not being tested. Under normal driving conditions, the vehicles far exceeded limits for nitrogen oxide, a pollutant that can cause health problems. The company has said there were also "irregularities" in its measurement of emissions of carbon dioxide, a greenhouse gas scientists say contributes to global warming. The company says up to 11 million vehicles worldwide have the software that helped cheat on the U.S. emissions tests. Volkswagen is under pressure to speed up its reaction to the scandal. CEO Martin Winterkorn resigned, but his replacement,	VW recherche des témoignages.	L'excuse

Matthias Mueller, is a longtime company employee, as is the board chairman, Hans Dieter Poetsch. That has led to questions about whether insiders can clean up the mess. The company, based in Wolfsburg, Germany, has hired an outside executive to oversee legal compliance, and has brought in U.S. law firm Jones Day to investigate. German prosecutors are also looking into the matter. Volkswagen's step is similar to one taken by German industrial firm Siemens AG as it cleaned up a bribery scandal in 2008. A new CEO, Peter Loescher, announced a monthlong amnesty, later extended for one more month, explicitly excluding former directors. According to a study by the London-based Institute of Business Ethics, some forty whistleblowers at Siemens came forward about the widespread practice of paying bribes through phony consultants to win business, extending the scandal's reach into previous upper management, according to report authors Graham Dietz and Nicole Gillespie.		
Ravignon, L. (2015, Novembre 13). Dieselgate: comment expliquer l’assourdissant silence de la Commission européenne qui était au courant du scandale Volkswagen depuis 2011? <i>Atlantico</i>. https://atlantico.fr/article/decryptage/dieselgate-comment-expliquer-assourdissant-silence-de-la-commission-europeenne-qui-etait-au-courant-du-scandale-volkswagen-depuis-2011-hugues-beaudouin-pascal-hansen Selon la presse allemande, ce sont des fonctionnaires de l'administration de l'UE qui ont alerté l'organisation environnementale américaine ICCT sur de possibles tricheries aux émissions d'oxydes d'azote. Atlantico: Selon le magazine économique allemand, citant la chef de l'autorité californienne de l'environnement CARB, "ce sont des fonctionnaires de l'administration de l'UE qui ont alerté l'organisation environnementale américaine ICCT sur de possibles tricheries aux émissions d'oxydes d'azote". C'est l'ICCT qui est à l'origine de la révélation du truchage des moteurs par Volkswagen. Selon le magazine, la Commission était au courant depuis 2011 de manipulations dans les mesures d'émissions chez plusieurs constructeurs automobiles, l'un d'entre eux ayant prévenu les services du commissaire à l'Industrie de l'époque, l'Italien Antonio Tajani. Comment cette information est-elle reçue au sein de la Commission à Bruxelles? Quelle est à ce stade la ligne de défense? Vous paraît-elle		

crédible? Hugues Beaudouin: La réponse de la Commission tient la route. Rien à ce stade ne permet effectivement d'affirmer que la Commission européenne détenait des éléments prouvant une éventuelle fraude et qu'elle les auraient sciemment dissimulés. L'analyse des correspondances entre les responsables chargés du dossier dans l'ex commission Barroso montrent au contraire qu'ils ont alerté l'administration communautaires et les Etats membres en vue de renforcer la législation. Peut être peut on leur reprocher une certaine lenteur à réagir, un manque de véritable volonté politique afin d'accélérer le renforcement de la réglementation, mais pas plus à ce stade, compte tenu des informations disponibles. Laurent Ravignon: Vendredi 13 novembre, le journal allemand WirtschaftsWoche a finalement dévoilé le pot aux roses: un équipementier aurait averti le Commissaire Antonio Tajani, et ce dernier n'aurait pas réagi. Les fonctionnaires auraient alors averti l'ICCT aux Etats Unis. Etant à la Commission ce jour-ci, personne n'a réagi. A plusieurs reprises les portes paroles, comme Lucia Caudet, étaient très crispés. Un journaliste a même posé une question faisant mention d'un rapport de 2007 à propos d'éventuels dispositifs d'invalidation. Mais elle n'a pas obtenue de réponse. Pour résumer la communication est toujours très verrouillée et institutionnelle. Dès qu'il y a un enregistrement il n'y rien qui sort. Mais ce qui était réellement important comme information c'était le fait que des lanceurs d'alerte européens aient contacté les au Il y a deux semaines au Comité des Véhicules Techniques à Moteur, les experts des 28 ont adopté des assouplissements sur le respect des normes en matière d'oxyde d'azote. Il s'est avéré que l'Allemagne, l'Espagne, la France et la plupart des pays ont fait pression pour l'assouplissement de ces normes. Toutes les représentations permanentes étaient bloquées là-dessus en raison des grands enjeux du secteur automobile. En octobre déjà la Commission avait été accusée de connaître le problème. Qu'avait-elle alors répondu? Quelle était l'ambiance à Bruxelles? Hugues Beaudouin: La Commission a indiqué à plusieurs reprises qu'elle était au courant du concept de logiciels truqueurs mais qu'elle n'a jamais constaté de fraudes. La première alerte est venue en 2011 avec un rapport du laboratoire européen de recherche qui révèle d'étranges décalages entre les tests d'émissions de polluants effectués en laboratoire et ceux effectués en		
---	--	--

condition réelle de conduite. Ce rapport n'évoque pas explicitement la possibilité d'une fraude, même si les auteurs confirment l'existence de logiciels de trucage mais dont l'utilisation est interdite au sein de l'Union européenne depuis 2007. 2ème alerte en 2013. Cette fois ci c'est le commissaire chargé de l'Environnement, le slovène Janez Potocnik qui prévient par courrier son homologue chargé de l'industrie, l'italien Antonio Tajani de l'existence de possibles fraudes. "Il y a des préoccupations répandues sur le fait que la performance des moteurs ait été ajusté pour se conformer aux cycles de test en dépit d'une spectaculaire augmentation des émissions en dehors de ce contexte" lui écrit-il. Mis en cause par plusieurs médias anglo saxons, l'ex commissaire italien, maintenant vice président du Parlement, rend alors public tous les échanges de courrier avec son collègue et l'administration. On y lit notamment qu'il demande à ses services d'agir en conséquence et de proposer des amendements à la législation afin de généraliser les tests en situation réelle de conduite. Si on reprend les différents rapports ou les interventions publiques de la Commission, il apparait effectivement que l'exécutif a tiré la sonnette d'alarme suite à ces accusations. Laurent Ravignon: Quand le scandale a éclaté au mois d'octobre, je me souviens que c'était durant le "midday briefing" qui a lieu tous les jours à partir de midi à la Commission européennes. Il y avait eu une cacophonie totale. La porte-parole n'était pas au point, ce qui a donné lieu à un petit cafouillage: au début on parlait de Co2 alors qu'il s'agissait d'oxyde d'azote. La communication a finalement été très verrouillée: ainsi, très rapidement les services internes de la Commission ont fait écrire un document qui était censé répondre à toutes les questions, ce qui évitait aux portes-paroles de faire de nouvelles erreurs. Il clairement une tension sur le sujet au fur et à mesure que les dossiers éclataient. Il y a 15 jours, une lettre du gouvernement danois aurait été envoyée à M Tajani qui aurait réagi en expliquant qu'il travaillait déjà sur des tests RDE et qu'il avait conscience des lacunes des législations européennes. L'affaire a été éclipsée très rapidement mais il semble que le gouvernement danois ait contacté le commissaire compétent pour l'informer de l'existence de dispositifs d'invalidation équipant certains véhicules et pas seulement Volkswagen. Selon la publication allemande, les fonctionnaires auraient agi parce qu'ils étaient "frustrés de l'inaction de la Commission".	Commission européenne accusée de connaître le problème.	Responsabilité.
--	--	------------------------

Cette explication vous étonne-t-elle? Plus généralement, y a-t-il des exemples dans l'actualité récente qui montrent que la Commission n'est pas toujours prompte à agir contre l'intérêt de l'industrie automobile? Hugues Beaudouin: Non cette explication n'est pas étonnante. Le processus de décision au sein de la Commission est relativement complexe et peut expliquer une certaine forme d'inertie ou tout au moins une lenteur à agir. La Commission a certes le monopole d'initiative, mais elle prend en général son temps. Elle commence par lancer un débat public en annonçant son intention de légiférer sur tel ou tel point, tout le monde est alors invité à donner son avis, le citoyen lambda ou les organisations intéressées par le sujet. Et bien entendu ce sont les lobbies qui sont le plus prompts à réagir. Ce n'est qu'ensuite qu'elle met sur la table une proposition législative qui est elle même le fruit d'un compromis entre ses différents services. Ce processus prend du temps, permet aux lobbies, aux Etats d'intervenir. La Commission est parfois amenée à reporter son projet législatif car des gouvernements sont intervenus entretemps pour tenter d'édulcorer (plus rarement de renforcer) le projet. La pression des lobbies peut s'exercer à tout moment, au moment de l'élaboration de la législation, au niveau des Etats qui vont être amenés ensuite à négocier le texte de la Commission et au niveau du Parlement européen, lorsque la compétence est partagée. Sur certains sujets, comme les normes de pollution, la Commission qui n'a pas forcément l'expertise en son sein s'appuie beaucoup sur celle des organisations professionnelles, les fameux lobbies, qui sont extrêmement puissants et bien représentés à Bruxelles. Ces interventions sont officielles, elles s'exercent notamment les innombrables comités techniques où fonctionnaires et experts travaillent pour mettre au point une nouvelle réglementation. Il est clair que la Commission est souvent très sensible aux arguments des industriels, d'où une certaine lenteur à agir. Dans l'ancienne commission Barroso, le représentant allemand défendait clairement les intérêts industriels de son pays. Il en faisait d'ailleurs publiquement profession de foi. Ces lobbies sont aussi présents au sein du Parlement. Il est de notoriété publique que certains parlementaires sont les porte parole d'intérêts industriels ou commerciaux. Récemment, un député libéral néerlandais a démissionné de ses fonctions de lobbyiste pour Mercedes et la fédération automobile néerlandaise. Ces activités déclarées lors de son élection étaient connues de tous. Ce cas est loin d'être une exception. Même une fois, la législation adoptée après de multiples compromis, il est encore possible d'en modifier la portée via les textes d'application, c'est ce qu'on appelle les actes d'exécution et les actes délégués. C'est au niveau des experts que cela se passe. Un processus assez complexe et peu transparent souvent mis en cause par les		
---	--	--

parlementaires européens qui estiment se voir ainsi confisquer une partie de leurs pouvoirs. Les Etats sont eux mêmes de puissants lobbies, ils peuvent intervenir quasiment à toutes les étapes du processus législatif pour peser sur un projet législatif. Dernier exemple en date, un comité technique rassemblant les experts des Etats membres a fin octobre revu à la baisse les contraintes des tests des futures normes antipollution. Ce sont notamment les représentants allemand, français, italien et espagnol qui ont pesé en ce sens. Preuve que ces processus ne sont pas clairs pour tout le monde, même au plus haut niveau dans les Etats membres. Dès le lendemain, Ségolène Royal, demandait à la Commission la tenue d'une réunion en urgence, ignorant probablement que la France elle même avait soutenu ce compromis. Cette information - si elle est confirmée - risque-t-elle selon vous d'avoir des conséquences politiques à Bruxelles? Voire au sein des Etats membres? Hugues Beaudouin: La Commission est très dépendante sur ce sujet des Etats membres. L'industrie automobile, c'est 12 millions d'emplois en Europe répètent à l'envi les Etats membres et les représentants des constructeurs. Donc même après le scandale Volkswagen, l'exécutif européen sera donc probablement extrêmement prudent lorsqu'il s'agira de renforcer les normes. La pression de l'opinion publique peut certes jouer, mais ses relais sont bien moins puissants que ceux des industriels. Les Etats les plus puissants aujourd'hui au sein de l'Union européenne sont aussi ceux qui accueillent les principaux constructeurs automobiles. Les pays d'Europe centrale accueillent eux de nombreux sous traitants de l'industrie automobile allemande notamment. Au total, ces Etats représentent un poids si important que la Commission doit en tenir compte lors de l'élaboration d'une nouvelle réglementation. Il y a peu de chances que cela change. La stratégie adoptée par la Commission européenne semble être plutôt de parier sur le long terme, en renforçant progressivement les normes anti pollution tout en donnant du temps aux industriels pour s'adapter.		
Verdevoye, A.-G. (2015, Novembre 20). "Dieselgate": Volkswagen réduit ses investissements. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-volkswagen-reduit-ses-investissements_12873		

Le conseil de surveillance a décidé de réduire d'un milliard d'euros ses investissements en 2016. Frappé par le scandale, le groupe négocie un prêt de 20 milliards pour faire face aux échéances. Le "Dieselgate" va coûter très cher à Volkswagen Le dernier consensus des analystes évoque jusqu'à 45-50 milliards d'euros. Du coup, le consortium allemand frappé par le scandale des onze millions de logiciels truquant les émissions polluantes d'oxydes d'azote (NOx) va réduire la voilure. Il diminuera d'un milliard d'euros ses investissements matériels en 2016, a annoncé ce vendredi le patron du géant automobile allemand, Matthias Müller, à l'issue d'une réunion du conseil de surveillance. Report de ce qui n'est pas impératif "Pour 2016, nous allons réduire les investissements à 12 milliards d'euros maximum (hors recherche et développement des modèles)". Le nouveau président du directoire a ajouté: "nous allons passer au crible tous nos investissements et toutes nos dépenses. Tout ce qui n'est pas impérativement nécessaire sera annulé ou repoussé". C'est la première coupe depuis la crise de 2009, selon des sources proches du dossier. Le groupe avait annoncé en mars dernier, avant le scandale donc, un programme géant de 107 milliards d'euros d'investissements sur cinq ans (recherche et développement compris), dont 22 en Chine. Visiblement, ce faramineux montant n'aura été qu'un effet d'annonce. Centre de design repoussé Le centre de design de Wolfsburg en projet "sera construit un peu plus tard", tandis que la sortie de la prochaine limousine Phaeton électrique sera aussi différée, explique Matthias Müller. Volkswagen avait déjà confirmé jeudi avoir repoussé "de deux ou trois ans" un projet d'investissement dans une de ses coentreprises en Chine. Le constructeur voulait monter au capital de sa société commune avec le groupe local FAW, dont il détient 40% des parts aujourd'hui. Volkswagen pourrait aussi fermer son usine de Dresde, la fameuse usine en verre avec sol en parquet réservée au très haut de gamme Volkswagen, selon le Wirtschaftswoche. Des coupes dans les nouveaux modèles devraient aussi être décidées ultérieurement. Il faut toutefois relativiser lesdites coupes. "Le groupe a beaucoup d'usines très modernes. Il a déjà beaucoup	Réduction des investissements.	Coûts financiers.
--	---------------------------------------	--------------------------

investi dans des nouvelles plate-formes. Une réduction ne diminuerait qu'à la marge sa force de frappe", souligne un expert de l'industrie automobile européenne. Pour faire passer la pilule, Matthias Müller a annoncé ce vendredi dans le même temps une polarisation plus grande sur les modèles "verts" à énergie alternative qui recevront 100 millions d'euros de plus que prévu en 2016. Sans autre précision. En mal de trésorerie pour faire face aux échéances financières liées au scandale, le groupe Volkswagen négocie actuellement avec plusieurs banques afin de contracter un prêt-relais de 20 milliards d'euros. Volkswagen n'aurait pas besoin de ces liquidités immédiatement, mais cherche à créer des réserves de sécurité. Le groupe espère obtenir ces financements avant la fin de l'année. Bruxelles donne un répit Le conseil de surveillance doit par ailleurs avaliser ce vendredi les solutions techniques proposées aux 482.000 clients américains pour mettre leurs véhicules en conformité avec les normes d'anti-pollution. L'agence californienne de protection de l'environnement CARB avait affirmé que, si Volkswagen ne présentait pas de solution ce vendredi dans les délais imposés, le groupe serait passible d'amendes. La Commission européenne a, en revanche, offert un répit au constructeur. Elle a en effet reporté à la fin de l'année le délai imposé au constructeur pour lui fournir les informations demandées sur les dépassements d'émissions de CO2, un dossier qui concerne 800.000 voitures et n'a rien à voir avec les onze millions de logiciels truqueurs!		
Gwyther, M. (2015, Novembre 26). Dieselgate: Audi boss in the eye of an emissions storm. <i>Management Today</i>. https://www.managementtoday.co.uk/rupert-stadler-audi-boss-eye-emissions-storm/reputation-matters/article/1373946 With its parent company VW embroiled in the biggest scandal in its history, Audi chairman Rupert Stadler remains calm and collected. At least on the surface. Matthew Gwyther pops over to Bavaria to grill him. Ingolstadt is Audi town. Sitting on the Danube to the north of Munich, it's a Bavarian bourgeois mini-city of a mere 131,000		

souls - over 40,000 of whom work in the Audi complex, the second largest car production facility in Europe. They turn out 600,000 vehicles each year and are proud of their four-ringed automotive emblem. Ingolstadt is also, however, famous as the venue of the creation of a grotesque and unnatural scientific experiment which leads to scandal and disaster for its maker: Dr Frankenstein. Mary Shelley's Ingolstadt creature was stitched together from cadavers and animated by electricity rather than powered by diesel. But you get the irresistible parallel narrative drift. They don't find such comparisons that amusing around here at the moment. Audi is the pride of the extended VW family. It occupies the lucrative premium sector with far juicier margins than you can ever make on a Golf or a Polo. It is VW's successful challenger to its deadly rivals BMW and Mercedes. However, the weeks since the VW Dieselgate scandal broke in September have been among the worst in the company's life. Audi uses VW-derived engines, the smaller diesel varieties of which have been implicated in the fraud. This week it was found that the 3 litre engines were fitted with the cheating software too. In the US, where the cheating of NOx emissions levels was discovered, the VW company has been pilloried. Being called 'The Lance Armstrong of the motor industry' was one of the politer attacks. There was a disastrous appearance by VW's US chief Michael Horn in front of a congressional committee where even he acknowledged that the official line - that the fiddling was the result of just two rogue software engineers - was stretching credulity. Ambulance-chasing lawyers have been falling over each other to sign up VW customers for class actions ever since. Eleven million cars worldwide are affected including 2.1 million Audis. Although no one has been killed, in some ways it looks even worse than BP's Deepwater Horizon disaster, which eventually cost over dollars 20bn in fines. At least that was an accident resulting from negligence. This was an act of gross deceit. So, who knew what and when? The truth will out eventually and might take years. From a management point of view the 'why' question is, in some ways, more interesting. The 83-year-old industry veteran Bob Lutz who worked at GM, Ford, BMW and Chrysler wrote a telling blog in November with the title "One Man Established the Culture that Led to VW's Emission Scandal - A Diesel Dictatorship".		
--	--	--

The man in question is Ferdinand Piech, the former chief of VW's supervisory board and grandson of Ferdinand Porsche, the original godfather of the German car industry. Lutz tells of a conversation he had with Piech in the 90s about the amazingly slick body fits on the then new VW Golf. Piech gladly told how he did it: "I called all the body engineers, stamping people, manufacturing and executives in to my conference room. And I said, 'I am tired of all these lousy body fits You have six weeks to achieve world-class body fits. I have all your names (echoes of "Don't tell him, Pike!" here) If we do not have good body fits in six weeks, I will replace all of you. Thank you for your time today." Lutz continues: "It was a reign of terror and a culture where performance was driven by fear and intimidation. He just says, "You will sell diesels in the US and you will not fail. Do it, or I'll find somebody who will." The guy was absolutely brutal." Not just brutal but also bizarre. In 2012 Piech ensured that his fourth wife, a former kindergarten teacher called Ursula who had been the family governess, was elected to the supervisory board. VW's corporate governance has raised eyebrows for years. It is run by a mixture of family control combined with government ownership and very powerful union involvement. Quoted in The New York Times, Markus Roth, a professor at Marburg University called it 'a soap opera ever since it started'. Even the normally intensely loyal German media are restless: Suddeutsche Zeitung compared the autocratic leadership styles of senior VW people to those of Kim Jong-il in North Korea. So, what is the true story? How are they coping? We'd all like to know. And so it is that I found myself unexpectedly bowling along the autobahn from Munich airport at 225kph in a chauffeur-driven, 12-cylinder, pounds 105,000 Audi A8 long wheelbase, en route to an appointment with Rupert Stadler, chairman of the VW Group's upmarket Audi brand. MT's interview with Stadler, who has been laying pretty low, came about in an interesting way. A way which shows how the world turns. We first met just over a week before the diesel particulates hit the fan in September. He was in Venice to celebrate the launch of the new A4. I sat opposite him at supper in the glamorous, balmy surroundings of the Venetian lagoon. He was impressive - enthusiastic, thoughtful, right on top of all aspects of his brief and far less buttoned up than the average senior German industrialist. A proper 21st-century leader in what remains a deeply traditional, conservative industry in Germany.		
--	--	--

He even had a couple of glasses of vino rosso and a grappa, before retiring to bed for four hours sleep and taking his VW jet home for a board meeting the next day. If he knew anything about the impending scandal then he wasn't showing it. The following day I dropped his friendly Italo-German comms chief a note requesting a long MT interview. They would think about it. Eleven days later Dieselgate broke. VW shares immediately dived 20% and are now down by half. The world's largest car maker was in deep crisis. That, I imagined, was it. VW's communication strategy since has been pretty lamentable. Defensive, evasive with the imprint of lawyers all over it. The drip, drip of bad news got still worse when it emerged that a degree of gaming the results of fuel economy and CO2 emission figures for many other cars was now suspected. (It is not just VW implicated here but many other manufacturers.) Car manufacturers have a complex array of stakeholders - not just their customers, the public and their staff but also the dealer networks. All will be currently to varying degrees disconcerted. Some very pissed-off indeed. VW sales appear already to be dropping but those of Audi and its even more upmarket sister Porsche are still going up. Then out of the November blue came an invite to spend an hour with Herr Stadler on a Friday afternoon. (As is the German custom the company politely requested sight of the interview before we published. Feeling this doesn't make for a healthy, objective press, we declined but agreed to his quotes being approved.) Arriving at the Audi Forum, this hardly looks or feels like a company in crisis. It's very much business as usual. In the Audi museum parties of Chinese tourists are photographing each other in front of the legendary Auto Union racing cars of the 1930s and the Le Mans-winning vehicles from the last decade. It emphasises how fiercely competitive it is as a company. Audi people see themselves as winners, not losers. There is a huge hall for handing over new cars to customers. It's like a giant maternity ward where beaming parents are handed their shiny, metal bundles of joy. Families pose for portraits in front of their A3, A4 or A5 as the keys are handed over. It's very clever marketing.		
---	--	--

Stadler became FD at Audi in 2007 and chairman plus CEO in 2010. He held various Group roles before that and is also on the board of the highly successful Bayern Munich football club. The most important point to grasp about Stadler is that he's not an engineer but studied business management in Augsburg. The 52-year-old farmer's son - who unusually for someone of his background was sent away to a cosmopolitan boarding school - worked first at Philips but has been in the car industry for 25 years. His brother now runs the family farm. He's clean-cut, smart and still smiles a fair bit. You seem a bit more emotionally intelligent than the average German senior boss, I flatter him, to warm things up a bit. He hasn't heard of emotional intelligence but takes the compliment anyway. So what does he think were the pluses of being schooled in business and not engineering? "I think my big advantage is an ability to focus on all the many aspects of car production from a neutral perspective. So a focus on customer needs comes very naturally to me." There has been talk of a very top down, command and control style at VW which dates back many years. Is this true? "We need a more decentralised approach, to encourage all management levels in all parts of the group to take more responsibility and quicker decisions. My management style is team-oriented and I give people responsibility for their actions. The expert must be responsible for his decision. In discussions about piloted driving or computing power my role is to ask the right questions from a customer perspective, not to offer technical solutions. If finally we all together take a decision, my managers must feel fully responsible for it and if they don't succeed they have to report what they need to reach their targets." This is all very nice but the traditional VW management style has been likened publicly to North Korea! "I can't accept this kind of comparison and with my biography I prove the opposite. What's true is that we need more entrepreneurship, more of a start-up spirit. There's a huge young management potential in VW Group who can do it in a different way." He accepts the challenge of motivating and engaging with Gen Y and Z and is all for flexible working with no compulsory 7am starts. He has two young daughters himself. What we can deduce here is that he's probably not a JFDI-style shouter.		
---	--	--

Anyway, surely this mess spells the beginning of the end for the diesel car? He is having none of this. 'I'm convinced the diesel engine is fantastic. It has good torque, low fuel consumption and big range. Its CO2 emissions are 15% lower than of petrol engines of the same horsepower. This is the reason why 70% of our European customers buy that technology. They are happy with what they get.' He goes on. "We agree together with other OEMs that diesel is one of the answers to the very ambitious CO2 targets in Europe. But nevertheless we are investing huge sums on plug-in hybrids, which is a bridging technology towards fully electric cars. By 2018 we will have a SUV, which is fully electric with 500km of range. And we are able to bring fuel cells on the road." But this is urgent. What of cities like Paris where they now threaten to ban diesels by 2020? "What will happen in Paris to the French car manufacturers with an 80% diesel mix? (Answer: they will be even more monumentally screwed than they are already.) How can this work? We need continuity and reliability in law making. We are a capital intense industry with long life cycles of about seven years. Our way to future technologies demands a high return on sales, profitability which has to come from the so called traditional drivetrains. Lower emissions will have a high price." OK. But the second strand of the revelations must now mean real world, on-the-road testing of fuel consumption in the future. VW itself has fessed up that there have been irregularities here. "It will come," he accepts. "It's a process of increased transparency which is good. We accept that." You haven't really been entirely transparent so far though, have you? "There is now a high need for transparency. We need to put on the table what is needed and required and get our processes right." But what happened in the USA was active deception. 'We take the violations that have been discovered very seriously and deeply regret that we have broken the trust of our customers and the general public. We are cooperating fully with all authorities to clarify the facts comprehensively. Volkswagen has commissioned an external investigation into the matter.'		
---	--	--

He is now on the back foot. So, does he think the US tech sector's encroachment on his patch has become an even greater threat because it will capitalise on VW/Audi's reputational troubles? Apple clearly wants to make cars. "It is a challenge for all of us in the car industry and has nothing to do with our current troubles. They all know a customer wakes up in the morning, puts on his smartphone and wants to be connected to the world. He gets into his car and drives to work one hour or more. The same happens in the evening." Two hours in the car, five days a week. With piloted driving and parking we can create added value for customers. The driver can use this time to communicate, to work. "So, the car gets bigger than the car. That's the reason why Google and Apple are interested in cars That's why we plan to acquire HERE (Nokia's old mapping business). We want to have the best digital material to collect physical local data. We want to create an open platform, an automotive cloud to which others can contribute. Amazon deals with things, Facebook with people. We want to deal with local data." Isn't Apple is going to be surprised by how difficult making cars really is? "Yes. Piloted driving isn't easy at all. The whole system of hard- and software in a car is high-tech." And there is the fact that today's twentysomethings just aren't into cars like they once were. They don't dream about them any more. "Young people haven't lost interest in cars," he replies. "But young people have a different habit when it comes to spending their monthly budget. They have big emotional bonds with smartphones, with Spotify and other services. This is priority number one and it is their first step to mobility because they can communicate with their community. The sharing community is growing. Uber is a fact. But many do both, they own a car, they rent cars from a car sharer or they use Uber depending on the situation." But fewer cars will surely be the result of more sharing? "We have to work on a more efficient use of mobility in general. Not just cars. Being stuck in traffic in Shanghai for two hours in the morning isn't funny. We need new concepts and new ideas.		
--	--	--

However, the car is still part of individual freedom. Just look at China." Are the legal implications of Dieselgate and the potential damages bad news for vital investment? "There will be no reductions in budgets for future technologies. This is what we did in the wake of the world financial crisis and this is how we handle it today." Finally, is he aware that some want him to be the VW Group boss? He must be, but he is giving nothing away. "I am very happy in Ingolstadt." All highly diplomatic. I left with two distinct impressions. Stadler would have rather liked to tell me his side of the whole story but simply isn't permitted to. He clearly feels personal pain but cannot express it. He would probably have quite liked to say 'sorry' but that's tricky, as well. Think of the lawsuits. It's hard to escape the impression that at Audi they feel the time has come to put some clear blue water between them and the VW mothership. I would say a lot of Audi folk feel let down by Wolfsburg. Both Audi and Porsche, the premium and luxury elements of the VW family, are proud and highly profitable. The other parts less so. In the wider context, the national brand has clearly also suffered: Made In Germany will not carry quite the price premium in future that it did before. Germans are smart but they are saddled with a very high wage, rigid economy. It sounds like an odd thing to write in the face of all the evidence, but when it comes to bent and immoral ways of doing business Germans are not world leaders. They can be stubborn and forceful but equivocation is not their bag. And - as the Dieselgate affair shows in spades - they are not very good at it. Or at dealing with messy aftermath. Rather the scandal looks like a grotesque cock-up resulting from intolerable pressure from the top. In crowing at VW's predicament - the damage sums involved make break-up or bankruptcy a possibility - we should be careful what we wish for. It cannot be in anyone's interest in Germany or the UK that VW comes a complete cropper. An economically failing and unstable Germany will be bad news for all Europeans. "If only everything in life was as reliable as a Volkswagen the ads used to purr." Vorsprung durch Technik' did the same for	Responsa- bilité du management.	pardon
--	--	---------------

Audi. (These lines have now become meat and drink to satirists.) But like Frankenstein's monster they only wanted to be loved, and desired. Bought and serviced. And so to the final irony of this sorry tale. One of my colleagues, Hilton Holloway from Autocar, suggested to Stadler when we were in Venice that the current, widely lauded, Golf Mark 7 was probably just about the best engineered car a customer was ever going to get for the price. I don't see the Germans disagreeing. The Golf may be the apogee of the Piech vision and modus operandi. He may have been a shouter, says Holloway, but he made them line the glove box of the Audi 90 with flock to enhance the perception of quality. The Golf made the standard for 40 years but it was rarely made to a price. VW was said to be making a margin of 2-2.5% before it ran up the arrestor bed. Cost-cutting across the Group is now bound to follow, which is why Audi requires careful protection. My money's on the Audi.		
Verdevoye, A.-G. (2015, Décembre 10). Enquête sur la facture du siècle. <i>Challenges</i>. https://nouveau.europresse.com/PdfLink/J1Q12dnsiJyNyL4KDK57KVVXM4i4TJZDwWZ1CmTOXkn7YLfnvlae-WpPg3mn_fERXhqnBmHQB0g1 Volkswagen Jusqu'à 50 milliards d'euros pour solder un scandale, voire deux? Trois mois après la révélation du "dieselgate" aux Etats-Unis, puis des « irrégularités » sur le CO2 en Europe, le numéro un mondial de l'automobile fait le ménage. Dans ses comptes, ses équipes et ses actifs. Wolfsburg, vendredi 20 novembre. Matthias Müller, nouveau président de Volkswagen, n'y va pas par quatre chemins : "Nous allons passer au crible tous nos investissements et toutes nos dépenses. Tout ce qui n'est pas impérativement nécessaire sera annulé ou repoussé." Premier totem sacrifié: le nouveau centre de design ultramoderne à Wolfsburg, qui devait consacrer la réussite du nouveau numéro un mondial! Egalement différée, également symbolique, la Volkswagen Phaeton, prochaine limousine révolutionnaire, une anti-Tesla 100 % électrique Le Konzern aux douze marques pourrait même être amené à "revendre certains actifs, comme la marque de sport Lamborghini, les motos Ducati, voire, si ce n'est pas suffisant, se désengager des poids lourds MAN et Scania", indique un familier du siège. Bernd Osterloh, président du puissant comité	Coûts, dépenses et sacrifices du groupe Volkswagen.	Coûts financiers.

d'entreprise, ne s'y est pas trompé, manifestant son inquiétude sur d'éventuelles suppressions de postes dans un groupe qui a encore accru ses effectifs en Allemagne de plus de 10 000 personnes en 2014 (à 271 000 salariés).

Quel contraste avec la triomphale conférence du 12 mars dernier, dans l'ancien aéroport berlinois de Tempelhof transformé en palais à la gloire de VW! Martin Winterkorn, le patron aujourd'hui déchu, y annonçait un faramineux programme d'investissements de 107 milliards d'euros sur cinq ans. Soit, chaque année, huit fois les dépenses de Peugeot Citroën! En à peine six mois, Volkswagen, tout juste auréolé de sa couronne de premier constructeur d'automobiles de la planète, connaît une descente aux enfers avec la révélation mi-septembre du scandale du siècle: 11 millions de véhicules diesels équipés de logiciels pour truquer les tests d'antipollution, une folie qui pourrait lui coûter jusqu'à 50 milliards d'euros, selon le dernier consensus des analystes!

Début d'une addition sans fin. A Wolfsburg, le groupe a déjà passé 6,7 milliards de provisions dans ses comptes du troisième trimestre et affiché son premier déficit en quinze ans (1,73 milliard d'euros). Aux Etats-Unis, Volkswagen encourt une peine civile jusqu'à 18 milliards de dollars, selon l'Agence américaine de protection de l'environnement, pour les près de 500 000 véhicules concernés outre-Atlantique. Les autorités américaines pourraient cependant transiger autour de 6 milliards de dollars, selon Natixis. Cette amende ne représentera toutefois qu'une partie de la facture totale. Le ministère américain de la Justice a ouvert une autre enquête, pénale cette fois, qui pourrait coûter à Volkswagen 1,5 milliard de dollars supplémentaires.

Et d'autres pays manifestent leur colère. La justice belge poursuit pour faux en écriture, l'espagnole pour escroquerie. Le parquet allemand de Brunswick (proche du siège de Volkswagen) a lancé une enquête pour fraude visant Martin Winterkorn. Quant aux procédures collectives des clients aux Etats-Unis, elles pourraient représenter une charge de 6,5 milliards. Les plaintes en recours collectif se multiplient jusqu'en France. "Je dépose une plainte pour tromperie sur les caractéristiques techniques, indique l'avocat d'affaires Charles Constantin-Vallet, en pointe sur le dossier. Il y a un préjudice que l'on peut évaluer entre 10 et 20 % du prix d'achat du véhicule." Les propriétaires pourraient même exiger "sous certaines conditions" le remboursement de leur véhicule, assurait fin octobre un rapport du Bundestag à Berlin. Enfin, le constructeur va devoir supporter le coût technique des rappels et des corrections essentiellement électroniques qui prendront de trente à soixante minutes par véhicule et démarreront début 2016. Près d'1 million de lettres ont été envoyées dans ce sens, rien qu'en France (voir fac-similés ci-contre)! Tout ça pour avoir voulu économiser environ 300 euros par véhicule! Afin de passer les normes

américaines, "dix fois plus sévères que les européennes sur les diesels, il fallait installer un système d'injection d'urée", explique un ex-dirigeant de l'industrie auto tricolore. Le système, inauguré par Mercedes dans ses diesels aux Etats- Unis, consiste en une solution injectée dans les gaz d'échappement. Il se forme alors de l'ammoniac, dont la réaction dans le catalyseur transforme jusqu'à 80 % des oxydes d'azote en azote inoffensif et en eau. Mais cette solution a un coût. Or Volkswagen voulait vendre des diesels aux Etats-Unis avec l'argument massue d'une consommation de 20 % inférieure à celle des véhicules à essence, sans que la technologie ne coûtât trop cher. Car ses Jetta compactes (à partir de 21 000 dollars en diesel) devaient pouvoir rivaliser avec les Chevrolet Cruze ou Toyota Corolla à essence proposées à des tarifs canon. Pour minimiser l'investissement, l'idée de monter le système avec injection d'urée "en association avec Mercedes et BMW" avait été actée, rapporte le magazine américain Businessweek. Mais, à son arrivée en 2007, Martin Winterkorn a préféré composer une nouvelle équipe d'ingénieurs, leur demandant de tra- vailler à une solution interne. "Volkswagen a simplement créé une deuxième cartographie moteur dédiée à un cycle spécifique, celui des tests d'antipollution", poursuit l'exdirigeant français. Et le tour était joué. Ni vu ni connu? C'était sans compter avec les tests d'une petite ONG américaine, l'In- ternational Council on Clean Trans- portation, qui allait révéler l'affaire. Comme si ce retentissant scandale ne suffisait pas, le constructeur se retrouve empêtré dans une deuxième Angela Merkel et Martin Winterkorn en couverture du magazine des affaires allemand le 13 novembre. Selon lui, nul patron n'a été autant invité par la chancellerie. Discret sur le scandale, Berlin a maintes fois défendu l'industrie automobile au sein des instances européennes. Histoire, qui n'a rien à voir! Après la tricherie sur les oxydes d'azote nocifs, Volkswagen a avoué, début novembre, des "irrégularités" sur les émissions de CO2 de 800 000 voitures en Europe. Par exemple, une Golf BlueMotion émet en réalité plus de 100 grammes de CO2 au kilomètre, au lieu des 90 grammes affichés dans ses spécifications techniques, écrit le quotidien allemand Frankfurter Allgemeine Zeitung. Ce n'est pas une fraude au sens légal. Mais l'émotion est énorme, y compris dans les rangs des gouvernements. Car certains véhicules n'auraient pas dû, alors, bénéficier de bonus fiscaux ou de réductions de TVS (taxe sur les véhicules des sociétés) consentis en France, par exemple.		
--	--	--

Ségolène Royal, ministre de l'Ecologie, réclame ainsi le remboursement des sommes indûment versées. Le chiffrage n'est pas encore fait. Ce risque supplémentaire est évalué à 2 milliards d'euros par Volkswagen. "Le groupe se porte garant du fait que les éventuelles surcharges fiscales seront compensées", a assuré, le 6 novembre, Matthias Müller, aux ministres européens des Finances. Une promesse qui n'a guère convaincu Bruxelles. Miguel Arias Cañete, commissaire en charge du climat, lui a envoyé sur-le-champ une lettre comminatoire, "pour demander des éclaircissements" sous dix jours. Un ultimatum prorogé depuis jusqu'à la fin de l'année. Question-clé: Martin Winterkorn, qui affirme n'avoir rien su, peut-il tenir sur cette ligne? Volkswagen a en tout cas engagé la société de conseil Deloitte ainsi que le cabinet d'avocats Jones Day pour enquêter. Et la direction a proposé une amnistie aux employés qui passeraient aux aveux. Interrogé par Challenges, voici l'avis d'un constructeur hexagonal: "Plusieurs dizaines, voire des centaines de personnes ont été forcément impliquées. Chez nous, des décisions d'une telle ampleur seraient impossibles sans que cela remonte au grand patron lui-même." Un grand équipementier européen confirme: "Les dirigeants au plus haut niveau étaient au courant. Ces dirigeants sont des ingénieurs. Comment n'auraient-ils rien vu et qui aurait osé faire cela sans se couvrir ?" Complément de l'ancien PDG de Renault Louis Schweitzer, très bon connaisseur de VW: "Je n'étais pas surpris que l'affaire se passe chez Volkswagen. Dans ce groupe, il y a l'idée que tout obstacle à la volonté de réussite entrepreneuriale est illégitime: lorsque le chef donnait un ordre, personne ne le contredisait; et si on n'arrivait pas à exécuter l'ordre, on ne pouvait pas l'avouer. " C'est la conséquence d'un management qualifié d'"autoritaire et condescendant" par notre équipementier. Un industriel français, doté d'une forte expérience des relations franco-allemandes, enfonce le Contrôle d'une VW Passat de 2013, dans un laboratoire d'El Monte, en Californie, le 25 septembre. Quelque 11 millions de véhicules diesels auraient été équipés de logiciels pour truquer les tests d'antipollution. Aux Etats-Unis, VW encourt une peine civile allant jusqu'à 18 milliards de dollars pour près de 500 000 voitures concernées. "Il y a un moment où nos interlocuteurs de Volkswagen se sont comportés comme si le monde leur appartenait. Ce n'est pas la première fois que je constate cela chez un industriel allemand." Cette arrogance a pu être confortée par la proximité avec le gouvernement de Berlin, très discret sur l'affaire. WirtschaftsWoche, le magazine des affaires, souligne ainsi dans son édition du 13 novembre que "la chancelière n'a eu de relations aussi proches avec aucun autre secteur que l'automobile". Nul patron n'a été autant invité par Angela Merkel que Martin Winterkorn. Fin octobre, son successeur a d'ailleurs tout naturellement accompagné en Chine l'Autokanzlerin (chancelière auto), comme on l'appelle en Allemagne.		
---	--	--

"Berlin a toujours fidèlement relayé les desiderata des constructeurs d'outre-Rhin, notamment Volkswagen, réussissant ainsi à imposer à Bruxelles un délai supplémentaire [jusqu'en 2021] pour abaisser les rejets moyens de CO2 des véhicules en Europe", confirme un vieux routier des discussions interconstructeurs. Du côté des automobilistes, le soutien est davantage marchandé. Si l'Allemagne est le seul pays où les livraisons de VW ont progressé au mois d'octobre (+ 0,5 %), alors qu'elles ont - très faiblement (-1,5 %) - régressé dans toute l'Europe, Klaus Müller, président de la fédération allemande des consommateurs VZBV, n'engage pas moins Volkswagen à "assumer ses responsabilités". Il réclame "un minimum pour dédommager les consommateurs", sur le modèle de ce que la marque fait aux Etats-Unis : 1 000 dollars d'avoirs ont été ainsi octroyés aux automobilistes possesseurs d'une voiture équipée d'un logiciel truqueur - 120 000 clients ont accepté -, et des rabais moyens de 4 000 dollars ont été constatés en octobre. Connaît-on la même situation de ce côté de l'Atlantique? "Nous faisons des offres commerciales en lien avec la situation", reconnaît Volkswagen France. Traduction sur le terrain pour un acheteur intéressé se présentant le 13 novembre dans une concession parisienne : 2 750 euros de rabais sur une Golf Lounge (à 28 160 euros), une série spéciale offrant déjà gratuitement le système de navigation. Pas mal pour une marque réputée pingre avec ses clients. Sur des véhicules d'occasion de moins de cinq ans, la firme propose une extension de garantie d'un an et l'entretien gratuit! "Le niveau moyen des remises s'est accru depuis le scandale, confirme Ouri Stopek, cofondateur du site Kidioui.fr qui compare les prix des transactions automobiles. Volkswagen est désormais dans la moyenne du marché, alors que la marque était bien au-dessous auparavant." Cette situation préoccupe les grands gestionnaires de flottes automobiles (LeasePlan, ALD Automotive, Arval) qui disposent dans les entreprises d'un parc de plus d'1 million de véhicules, très engagés sur Volkswagen et avec 90 % de véhicules diesels. "Pour nous, les remises pratiquées sont très ennuyeuses, explique l'un d'eux. Car elles font baisser les valeurs résiduelles des véhicules, et donc nos marges, alors que Volkswagen avait toujours bénéficié d'une forme de premium." L'interrogation est si vive que l'un des trois grands se questionne sur la nécessité de passer des provisions! D'autant que Martin Jahn, directeur des ventes flottes du groupe Volkswagen, ne s'est pas montré très rassurant lors d'une conférence téléphonique mi-novembre. "C'était la langue de bois. Nous n'avons eu aucune réponse à nos questions", souligne un responsable, qui constate qu'un de ses grands clients "a déjà banni Volkswagen de sa liste, et deux autres y songent". Certaines multinationales, "soucieuses de leur affichage éthique, risquent de s'en détourner", confirme un autre loueur international.		
---	--	--

Au-delà des incidences sur Volkswagen lui-même, la tricherie "jette le discrédit sur l'industrie automobile dans son ensemble, même s'il ne s'agit pas d'un "dieselgate" mais d'un "Volkswagen- gate"", déplore Carlos Tavares, président de Peugeot Citroën. Le scandale, qui a relancé le débat sur la nocivité prétendue du diesel en France, a suscité une suspicion vis-à-vis des normes d'homologation. Mais au-delà, la tromperie "débouche sur des débats sociétaux beaucoup plus globaux, sur la pollution, la santé, la place de la voiture dans la société", avertit Jean-Christophe Alquier, spécialiste en gestions de crise, qui s'est occupé de Total dans l'affaire de l'Erika, de la Société générale pendant l'affaire Kerviel. "C'est pour cela que les sanctions encourues par Volkswagen apparaissent aussi lourdes, comme un coût moral." Où mènent l'arrogance et la pingrerie Klaus Müller, président de la fédération allemande des consommateurs VZBV. A Volkswagen, il réclame "un minimum" de dédommagement, sur le modèle de ce que la marque fait aux Etats-Unis: 1 000 dollars d'avoirs aux automobilistes possesseurs d'une voiture truquée et des rabais, soit 4 000 dollars en moyenne.		
(2015, Décembre 10). Volkswagen tente de s'expliquer sur le scandale des moteurs diesel. <i>Le Monde</i>. https://www.lemonde.fr/automobile/article/2015/12/10/volkswagen-tente-de-s-expliquer-sur-le-scandale-des-moteurs-diesel_4829029_1654940.html Le président du conseil de surveillance a estimé que le trucage de 11 millions de moteurs diesel est le fruit d'un "enchaînement d'erreurs". Le trucage par Volkswagen de 11 millions de moteurs diesel, gigantesque scandale qui a précipité le constructeur dans une situation "tendue", est le fruit "d'un enchaînement d'erreurs" dont les origines remontent à 2005, ont déclaré deux responsables jeudi. Le trucage systématique ne résulte "pas d'une erreur isolée mais d'un enchaînement d'erreurs qui n'a à aucun moment été brisé", a reconnu devant la presse à Wolfsburg, en Allemagne, Hans Dieter Pötsch, président du conseil de surveillance. Volkswagen y avait convié la presse pour une séance de questions-réponses pour la première fois depuis l'éclatement de l'affaire en septembre. Le nouveau patron du groupe, Matthias Müller, y a déclaré que Volkswagen, mastodonte automobile aux douze marques, était dans une situation « pas dramatique, mais tendue » et a réitéré ses promesses de faire toute la lumière sur l'affaire d'une	Reconnaissance d'erreurs.	responsabilité

part, et de réorganiser le groupe en profondeur de l'autre. <i>"La situation a beau être sérieuse, elle ne mettra pas l'entreprise à terre"</i>, a-t-il assuré. Trois facteurs mis en cause La <i>"date de naissance"</i> du <i>"dieselgate"</i> remonte à 2005, quand Volkswagen a lancé une vaste offensive dans le diesel pour le marché américain, a expliqué M. Pötsch, présentant un premier bilan des deux enquêtes - une interne, qui devrait être conclue <i>"sous peu"</i>, et une commanditée à un cabinet d'avocats américain, qui va se poursuivre jusqu'à l'année prochaine. Quelque 450 experts sont ainsi mobilisés pour remonter à l'origine du problème. D'après les premiers résultats, trois facteurs ont joué, a détaillé M. Pötsch : <i>"Des erreurs et manquements individuels de certains salariés dans certains pans de l'entreprise"</i>, <i>"des faiblesses dans certains processus"</i>, <i>"une attitude de la part de certains qui consistait à tolérer les infractions à la loi"</i>. Ce dernier point <i>"est celui qui est pour nous le plus difficile à accepter"</i>, a-t-il dit. Volkswagen a promis de remettre à plat tous les processus pour éviter qu'un tel trucage ne se reproduise. <i>"Pas de membre du directoire"</i> impliqué dans le scandale. M. Pötsch n'a pas donné de détail sur l'identité des responsables, ni sur leur nombre. Le groupe a pour le moment mis à pied sept personnes. Son patron depuis 2007, Martin Winterkorn, avait rendu son tablier dès septembre, endossant la responsabilité de l'affaire tout en affirmant n'en avoir rien su. A l'heure actuelle, <i>"nous n'avons aucun signe d'une implication de membres du directoire ou du conseil de surveillance"</i> dans ce scandale, a précisé Hans Dieter Pötsch, qui était auparavant directeur financier du groupe. Alors que les ventes de Volkswagen ont déjà montré des signes de faiblesse en octobre et novembre sur certains marchés, M. Müller a promis de <i>"lutter pour chaque client, chaque voiture"</i>. Volkswagen, qui réalise 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel et emploie pas loin de 600 000 salariés, a réalisé entre juillet et septembre sa première perte nette en quinze ans, conséquence directe du scandale.	PDG de chez VW nie sa responsabilité dans l'affaire.	Réparation de la réputation
---	---	------------------------------------

(2015, Décembre 10). VW staff began working on cheat in 2005 to crack US market. <i>New Orleans CityBusiness</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-staff-began-working-on-cheat-2005-%20crack-us/docview/1749144676/se-2?accountid=12156 A small group of Volkswagen engineers began working as early as 2005 on emissions cheating software after they were unable to find a technical solution to U.S. emissions controls as the automaker pushed into the North American market, executives said Thursday. The company in September admitted to have cheated on U.S. diesel emissions tests with the help of software installed in engines. The software was built into 11 million cars globally, about 500,000 of which in the U.S., from 2009 to 2015. It has so far confirmed to have cheated only on the U.S. tests, which are more rigorous than European ones for the polluting emission nitrogen oxide. In an update on the company's investigation in the case, Chairman Hans Dieter Poetsch said engineers in 2005 were unable to find a technical solution to U.S. nitrogen oxide emissions within their "timeframe and budget" and came up with the software that manipulated results when lab testing was done. Later, when a technical solution became available, it was not employed, Poetsch said. "We are not talking about a one-off mistake, but a whole chain of mistakes that was not interrupted at any point along the time line," he told reporters at Volkswagen headquarters in Wolfsburg, Germany. He said Volkswagen was "relentlessly searching for those responsible" and that those who were would be brought to account. "We still do not know whether the people who were involved in this issue from 2005 to the present day were fully aware of the risks they were taking and of the potential damage they could expose the company to, but that's another issue we will find out," he said. CEO Matthias Mueller said the investigation so far had revealed that "information was not shared, it stayed within a small	Moyens technologiques limités.	Nature du scandale.
--	---------------------------------------	----------------------------

circle of people who were engineers." Poetsch confirmed the company had suspended nine managers for possible involvement in the scandal. He said there are so far no indications that board members were directly involved, but the company's probe is ongoing and broad. "This is not only about direct, but overall responsibility," he said. He said the investigation has so far analyzed data from laptops, phones and other devices from 400 employees. More than 2,000 have been informed in writing that they cannot delete any data in case it becomes relevant to the investigation, he said. External auditors have already gone through 102 terabytes of data, which he said was the equivalent of 50 million books. "I'm not saying all of those people are under suspicion, but what it means is that on computers, SIM cards, or USB sticks there might be information that could be important," he said. "We still believe that only a comparatively small number of employees was actually actively involved in the manipulations." Mueller said that the scandal had so far not caused the massive slump in business that some had feared earlier. "The situation is not dramatic, but as expected it is tense." Sales in the U.S. fell nearly 25 percent in November, the first month to show the full impact of the scandal. Figures for the European Union are due next week. "We are fighting for every customer and every car." He suggested that the company was not considering any cuts to fulltime jobs, but that it might have to shed some workers with fixed-term contracts. "Temporary jobs are a tool of ensuring flexibility, that is not new," he said. "If changes come to our production, then this may have an impact on the number of temporary workers." Mueller said Volkswagen's finances are strong enough, however, that the company does not have to consider selling any units to cope with the costs of the scandal as has been speculated by some. The automaker has estimated the scandal would cost 6.7		
---	--	--

billion euros, though analysts expect that figure to ultimately be much higher. On Thursday, Volkswagen's preference shares were up 0.7 percent at 132.70 euros. To help restore confidence in the company and prevent a repeat of such a scandal, Poetsch announced that Volkswagen was instituting new, more stringent and transparent emissions testing for all of its vehicles. He said Volkswagen would go beyond lab tests - so far the norm in the U.S. and Europe - had proved too easy to cheat. "Our emissions tests will, in future, be verified by external and independent third parties," he said. "We will also be introducing universal on-road emissions measurements during real-life driving, and we hope that will help us win back trust."		
Symon, F. & Co. (2015, Décembre 10). VW admits to tolerance of rule-breaking, poisonous particles, why retiring is good for you. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-admits-tolerance-rule-breaking-poisonous/docview/1755228234/se-2?accountid=12156 Volkswagen has admitted to "a mindset" that tolerated breaking the rules in parts of its operations as it unveiled the preliminary results of its investigation into a damaging emissions scandal. The German carmaker said an illegal defeat device designed to cheat during emissions tests was installed in diesel vehicles as it was not possible to meet nitrogen oxide levels in the US "within the required timeframe and budget". However, it did not say who was responsible nor how high up knowledge of the matter went, saying that the US law firm investigating the matter would need to work well into next year to complete its probe. (FT) In the news/ US joins 'high ambition' climate group/ The US has unexpectedly joined a large group of countries, dubbed the "high ambition coalition", trying to isolate China and India in the tense home stretch of UN talks in Paris on a new global climate agreement. "This is our moment and we need to make it count," said Todd Stern, the US climate envoy. (FT) Terror couple met online/ The couple behind the San Bernardino shootings that killed 14 people were radicalised before they started dating, the director of the FBI has said. James Comey said Tashfeen Malik and husband Syed Farook spoke of jihad	Tolérance sur le fait de ne pas respecter la loi.	pardon

and martyrdom during conversations on an online dating service in late 2013. The FBI believes the duo were inspired by foreign terrorist organisations. Last week's massacre was the deadliest terrorist attack in the US since 9/11. (NYT, BBC) Planned Parenthood killer confesses/ "I'm guilty. There's no trial," the accused killer Robert Dear has told a startled courtroom in Colorado Springs. "I'm a warrior for the babies." It was a bizarre development in a horrific case, with Mr Dear using his first court appearance since the deadly rampage to disrupt the proceedings. "Let it all come out," he said in one of a series of outbursts that seemed to remove any doubt about his motivation: "The truth." (NYT) South Africa sacks finance minister/ President Jacob Zuma is facing a backlash from markets and opposition parties over abrupt decision to sack Nhlanhla Nene, his finance minister, a move that sent the rand to record lows against the US dollar. Economists warned that the dismissal of the respected minister sent a worrying signal about financial management in South Africa - the continent's most industrialised economy and one of the most traded emerging markets. (FT) Campaign spending is not enough/ The spending blitz by the Right to Rise group and its failure to lift Jeb Bush's sputtering candidacy point to a confounding reality of this year's unconventional campaign: Money is no longer a barometer of success. (WaPo) US takes aim at Yakuza funds/ Washington has frozen the assets of a former top Japanese mafia boss, as it steps up efforts to clamp down on criminal activities around the world by the Yakuza and related groups. The action against Tadamasa Goto, a former boss in the powerful Yamaguchi-gumi crime syndicate, makes him the 14th person to be targeted since President Barack Obama named the Yakuza as a significant transnational criminal organisation in 2011. (FT) Ratings blow for Brazil/ The country's woes deepened on Wednesday as Moody's downgraded all ratings for embattled oil group Petrobras, and the country faced the threat of losing its investment grade credit rating from the agency. (FT) It's a big day for/ Tobacco companies/ Four of the world's biggest tobacco companies begin a High Court challenge to UK packaging rules that will ban them from using logos or branding on packets of tobacco products from May 2016. Philip Morris International, British American Tobacco, Imperial Tobacco and Japan Tobacco International say it will unlawfully take away their trademark intellectual property. The UK government argues the measure will discourage more people from smoking. (BBC) Food for thought/		
---	--	--

The middle class meltdown/ America's middle class has shrunk to just half the population for the first time in at least four decades as the forces of technological change and globalisation drive a wedge between the winners and losers in a splintering US society. (FT) Trump's method/ Despite predictions that his searing, divisive rhetoric and the resulting outcry would cripple Donald Trump's campaign, they have instead propelled him to the forefront of the 2016 presidential race and kept him there. While it may seem like a chaotic campaign, Mr Trump is, for the most part, a disciplined and methodical candidate, according to a Washington Post review of the businessman's speeches, interviews and thousands of tweets and retweets over the past six months. (WaPo) Cleaning up poisonous particles/ The smog in Beijing and New Delhi is the result of rapid industrialisation and urbanisation. But it is also a symptom of maladministration and corruption - a lack of will to limit polluting factories, diesel vehicles and coal-fired power plants because politicians and officials are too docile and biddable. There are alternatives, from natural gas power plants to electric vehicles, but these cities stink of vested interests, says John Gapper. (FT) Martin Shkreli: public enemy/ The pharma executive who has been dubbed "the most hated man in America" can add another sobriquet: rap fans' No. 1 troll. It has emerged that Mr Shkreli paid \$2m for the only copy in existence of Wu-Tang Clan's album Once Upon a Time in Shaolin/. He made the announcement with his trademark humility and grace. (Bloomberg) Why retiring is good for you/ For many years, the accepted view was that retirement is not a good idea: work gave you a purpose and stopping led to a quick decline. But more comprehensive studies throw doubt on these assumptions. "Retirement is actually good for you", writes Michael Skapinker. (FT)		
Graham, R. (2015, Décembre 10). VW admits emissions scandal was caused by "whole chain" of failures. <i>The Guardian</i>. https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-systematic-failures-hans-dieter-potsch Volkswagen has admitted for the first time that the diesel emissions scandal was the result of a collection of failures within the company, rather than just the actions of rogue engineers.		

Hans Dieter Pötsch, the VW chairman, said there had been a "whole chain" of errors at the German carmaker and there was a mindset within the company that tolerated rule-breaking. VW provided the most detailed explanation so far about how the diesel emissions scandal occurred at a press conference in Germany. Pötsch said engineers had installed defeat devices in engines after realising they could not hit emissions targets for diesel cars in the US by "permissible means". Nine managers have been suspended over possible involvement in the scandal. Although Pötsch said no senior executives were believed to have been actively involved in cheating emissions tests, he warned: "This is not only about direct but overall responsibility. " The VW chairman said the scandal was the result of a combination of individual misconduct and mistakes in one part of the business but also flaws in company processes and a tolerance of rule-breaking. Work began on the defeat device as early as 2005 when VW decided to promote its diesel engines in the US. "We are talking here not about a one-off mistake but a whole chain of errors, " he said. VW has already admitted installing defeat devices in 11m vehicles worldwide to cheat diesel emissions tests. It faces the prospect of paying tens of billions of euros in fines and compensation to customers. Pötsch said an investigation involving an internal and external team of 450 people was continuing and more details would be provided in April at VW's annual meeting. A team led by the law firm Jones Day has already interviewed 87 members of staff, seized 1,500 devices belonging to 400 employees and trawled through data equivalent to 50m books. "We are relentlessly searching for those responsible for what happened and you may rest assured we will bring these persons to account, " Pötsch said. VW will try to avoid a similar crisis in the future by overhauling its infrastructure and internal systems. For example, emissions will tested during on-road driving rather than in a laboratory and will be verified by external and independent third parties, which Pötsch said he hoped "will help us win back trust". He added: "Even though we cannot prevent misconduct by individuals once and for all, in future it will be more difficult to bypass our processes."	VW à la	Le déni.
--	---------	----------

The company will start to repair cars fitted with a defeat device next month. The recall of vehicles with 2-litre engines will begin in January, with 1.2-litre vehicles in the second quarter of 2016 and 1.6-litre vehicles in the third quarter. Vehicles with 1.6-litre engines will require a new flow transformer device, part of the air intake system, to be fitted alongside new software. However, VW is still working on repairs for vehicles in the US, where emissions targets are more stringent, and a compensation package for motorists that will reflect any fall in the re-sale value of their car. Matthias Müller, the VW chief executive, claimed the carmaker would come back from the crisis, despite figures showing that sales of VW cars fell 25% in the US and 20% in the UK last month as consumers turned against the brand. "Even though this situation is serious, the company will not go to pieces because of this," he said. Müller, who replaced Martin Winterkorn in September, pledged to overhaul the culture of the company by making it more open, less hierarchical, and removing divisions between brands. "We don't need yes-men, but managers and engineers who make good arguments in support of their convictions and projects, who think and act like entrepreneurs, " he said. "I am calling for people who are curious, independent, and pioneering. People who follow their instincts and are not merely guided by the possible consequences of impending failure." He also pledged "greater humility" at VW and tighter control of costs, meaning the company will sell its private Airbus A319 aircraft and tone down its presence at motor shows. However, Müller said there are "no plans" to sell assets, which could include the company's brands such as Audi, Seat and Skoda. "Overall, the situation is not dramatic, but, as was to be expected, it's tense," the 62-year-old said. "We are fighting for every customer and every car." The press conference followed a rare piece of good news for VW. On Wednesday, the company announced that the number of cars with irregular carbon dioxide levels was far lower than originally feared. VW warned last month that CO2 emissions and fuel consumption figures may have been rigged in 800,000 cars. However, it now believes that only about 36,000 vehicles are affected.	recherche des respon-sables. VW indique qu'ils ne peuvent pas anticiper les erreurs individuelles.	L'excuse.
---	--	------------------

The dramatic admission that VW may have rigged CO2 emissions as well as diesel emissions had threatened to significantly escalate the crisis at the company. VW initially estimated the “economic risks” of the CO2 discovery at €2bn (£1.45bn), but said it was too early to lower this estimate until more was known about the scale of the emissions rigging. Shares in VW rose 2% on Thursday following the press conference, but were still down more than 20% since the scandal broke in September.		
Bourdoiseau, C. (2015, Décembre 11). Dieselgate: Volkswagen dédouane sa direction. <i>Le Soir</i>. https://www.lesoir.be/17116/article/2015-12-10/moteurs-truques-volkswagen-dedouane-sa-direction Volkswagen a lancé une véritable chasse aux responsables du "dieselgate". Pour savoir qui a installé les logiciels manipulateurs sur les véhicules diesels incriminés, la nouvelle direction a mis en place une équipe de 450 experts. "Tout sera mis sur la table. Rien ne sera mis sous le tapis", a assuré hier Hans Dieter Pötsch, le président du conseil de surveillance. Volkswagen a demandé à tous ses employés de contribuer "activement" à la recherche des responsables de ces manipulations qui ont permis de fausser le niveau d'émissions d'oxydes d'azote (NOx) sur onze millions de véhicules. Jusqu'à présent seulement deux directeurs et sept ingénieurs ont été mis à pied. Les enquêteurs de cette "commission d'experts" ont déjà saisi 1.500 appareils électroniques auprès de 400 employés. Dans le cadre de cette enquête, 87 "interviews" ont déjà été réalisées auprès de salariés de l'entreprise. "Un enchaînement d'erreurs" "Nous pensons qu'un nombre circonscrit d'employés a contribué à ces manipulations", a insisté Hans Dieter Pötsch. Pour lui, le trucage des moteurs est le résultat d'un "enchaînement d'erreurs depuis 2005 qui n'a jamais été stoppé". Une chose est sûre: la direction n'est pas responsable. "Nous n'avons aucun indice qui permet de croire à une implication du directoire ou du conseil de surveillance", a assuré Hans Dieter Pötsch. L'ancien président Martin Winterkorn avait pourtant rendu son tablier	Enquête interne de/par l'entreprise.	Réparation de la réputation

en septembre. Quant à Matthias Müller, le nouveau président arrivé de chez Porsche, il a promis de "<i>rétablir la bonne réputation de Volkswagen</i>". Le constructeur va commencer les rappels dans quelques semaines pour quelque 8,5 millions de véhicules concernés en Europe. "<i>Les clients n'auront rien à payer. Nous voulons qu'ils ne supportent aucune conséquence</i>", a-t-il répété. Pour l'entreprise, en revanche, les conséquences seront "<i>considérables</i>". Volkswagen a déjà provisionné 6,5 milliards d'euros pour anticiper le coût de ce scandale sans précédent (les analystes évaluent les conséquences financières de 20 à 40 milliards). Matthias Müller a promis un "<i>tournant culturel</i>" et une "<i>restructuration</i>" dont les objectifs sont une décentralisation des décisions, la numérisation, le développement durable et l'intégrité. "<i>Cette crise est aussi une chance</i>", a assuré le président.		
Brooke, M. (2015, Décembre 11). Be careful, VW, of stopping saying sorry. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/be-careful-vw-stopping-saying-sorry/docview/1755368641/se-2?accountid=12156 Volkswagen's new chief executive Matthias Muller used his first big press conference this week to strike an assertive tone. Asked how he planned to deal with the US regulators who have charged that the German carmaker cheated on emissions tests, he said, "I don't think I will get down on my knees, I will be self-confident. Of course, I will apologise for things that have occurred." At another point, he proclaimed: "The future at VW belongs to the brave." The event, conducted entirely in German in Volkswagen's home town of Wolfsburg, appeared designed to give the impression that the world's second-largest carmaker is drawing a line under the scandal. Although cheating software was installed in more than 11m vehicles worldwide, VW says it is working on cheap fixes for most of them. The company's share price, which dropped more than 40 per cent in September and October, has now recovered more than half of those losses. But Mr Muller needs to be careful. At this stage, tone is everything. Former BP chief executive Tony Hayward learned the hard way the perils of being perceived as moving on too quickly. Back in May 2010, BP was struggling to contain the Deepwater Horizon oil spill, which killed 11 people and wreaked havoc on the US's gulf coast. While touring the clean up	Annonce que le futur de VW "appartient aux braves".	Réparation de la réputation.

site, Mr Hayward imprudently complained to reporters, "No one wants this over more than I do, I'd like my life back". By July, he was out of a job. Similarly, in 2011, Bob Diamond, then chief executive of Barclays, tempted fate by telling a UK parliamentary committee to stop being so obsessed with the financial crisis. "There was a period of remorse and apology; that period needs to be over," he insisted. In the following year, Barclays became the first bank to settle in the global Libor scandal. As public outrage mounted over traders who rigged lending rates for bottles of champagne, UK banking regulators stepped in, and Mr Diamond was the one whose time was over. Their bold media strategies reminded me of a theory proposed by one of my history professors, about the role of the telegraph and railroad in sparking the US civil war. For generations, politicians in far-flung states such as Georgia had run for office promising to do battle with those nasty Yankees, and then gone off Washington to work happily with their Northern counterparts. News of what they were doing would take weeks, or months, to trickle back to their constituents. Instantaneous communication and rapid transport made it harder to say different things to different audiences - setting the US on the road to war. Mr Muller has a similar problem. VW's workers may be happy, even eager, to draw a line under the mess and get back to building cars. They are likely to have listened eagerly as he promised a new plan to build more electric vehicles. But the VW chief has another audience to worry about: regulators, who are far from finished with VW. The US Environmental Protection Agency still has two open cases against the carmaker and is already unhappy that VW brushed back questions about excess nitrogen oxide emissions for more than a year. The carmaker came clean only after the EPA refused to certify its latest models for sale in the US. The EPA will want reassurance that this cannot happen again. A successful VW recovery is likely to require a bit more apology and a bit less bravery than we have seen so far.	EPA refuse de certifier les derniers	
---	---	--

	modèles de la marque.	Coûts de réputation.
Andrew, H. (2015, Décembre 14). VW needs more therapy to change its flawed mindset. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-needs-more-therapy-change-flawed-mindset/docview/1756340559/se-2?accountid=12156 Volkswagen's preliminary explanation for how it ended up cheating in emissions tests reminded me of an old joke: how many psychologists does it take to change a lightbulb? Judging from the way the German carmaker described the progress of its investigation last week, VW is undergoing some pretty heavy corporate therapy. The English version of its statement said it had detected "a mindset in some areas of the company that tolerated breaches of rules". The group was implementing structural reforms, it went on, but it had also initiated a "new mindset". "We can have the best people, and a great organisation, but we can do nothing without the right attitude and mentality," explained Matthias Muller, the chief executive. VW's choice of words is instructive. I would have bet before the presentation that corporate culture - that battered old scapegoat for many scandals -- would come in for a further beating. It did not, probably because Mr Muller wished to emphasise that some VW values do not need an overhaul. "Mindset" is in any case a more useful term. It is easy for people to blame bad culture, without themselves feeling any responsibility for the toxic atmosphere. At the same time, each bank, drug company, or defence contractor that promises to clean up its culture, only to mess up again, reinforces the impression that it is hard to change. Mindset is more personal, and plenty of studies show individuals are quite capable of reforming their attitudes and mentality. Coincidentally, Bill Gates's reading list for 2015 includes psychologist Carol Dweck's 2006 book <i>Mindset</i>. If it is not already on the bookshelves of VW's directors, it should be. The German version is called <i>Selbstbild</i> - self-image - another useful way of thinking about VW's problems.		

I have most often heard Prof Dweck's name on the lips of progressive teachers. She found that if you praise children for their ability after a test ("You must be smart at this!"), they start rejecting challenges. They are reluctant to "call into question their talent". Those praised for effort, on the other hand, show an increased appetite for harder tests, despite the risk of failure, and their performance improves. The first group's "fixed mindset" is reinforced, the second group's "growth mindset" encouraged. These findings are enormously important for companies, too. Malcolm Gladwell made the link in 2002, as the Enron disaster unfolded, pointing out that executives there and at other US companies had become obsessed with their self-image as the smartest guys in the room. In her book, Prof Dweck expanded on the corporate parallel. The link was that when she asked the children in her study to write to their peers saying how they had done, 40 per cent of the ability-praised group lied about their scores. VW is not Enron. But the carmaker could well merit a section in any updated edition of Mindset/, even on the basis of the scant evidence it has uncovered so far. Take the rule-breaking mindset, which it suggests prompted some staff to find ways round emissions tests. It could be based on a deep-rooted and distorted Selbstbild/, fuelled by internal and external emphasis on the superiority of VW's technology. "In the fixed mindset, imperfections are shameful -- especially if you're talented -- so they lied them away," Prof Dweck wrote of the students in her study who were praised on ability. What of VW's new mentality? Mr Muller makes it sound a lot like the growth mindset that can turn people - and institutions - into life-long learners. He said he would reject "yes-men" and instead called for "people who are curious, independent, and pioneering... who follow their instincts and are not merely guided by the possible consequences of impending failure". It all sounds positive - except that VW has not yet persuaded investors that it is going far enough. One told the FT that "you would expect a different tone, a different body language" from its leaders. *It only takes one psychologist to change a lightbulb, but the bulb has to want/ to change. The research makes clear that shifting your mindset, from fixed to growth, is possible and desirable. But on the most recent evidence, it is still hard to say whether VW will succeed in making the shift. The group needs to change. It says it will. What remains unclear is whether it really wants to.		Réparation
--	--	------------

	Monsieur Müller souhaite un changement de mentalité.	de la réputation.
Hotten, R. (2015, Décembre 15). Volkswagen: The scandal explained. <i>BBC News</i>. https://www.bbc.com/news/business-34324772 What is Volkswagen accused of? It's been dubbed the "diesel dupe". In September, <u>the Environmental Protection Agency (EPA) found</u> that many VW cars being sold in America had a "defeat device" - or software - in diesel engines that could detect when they were being tested, changing the performance accordingly to improve results. The German car giant has since admitted cheating emissions tests in the US. VW has had a major push to sell diesel cars in the US, backed by a huge marketing campaign trumpeting its cars' low emissions. The EPA's findings cover 482,000 cars in the US only, including the VW-manufactured Audi A3, and the VW models Jetta, Beetle, Golf and Passat. But VW has admitted that about 11 million cars worldwide, including eight million in Europe, are fitted with the so-called "defeat device". The company has also been accused by the EPA of modifying software on the 3 litre diesel engines fitted to some Porsche and Audi as well as VW models. VW has denied the claims, which affect at least 10,000 vehicles. In November, VW said it had found "irregularities" in tests to measure <u>carbon dioxide emissions levels</u> that could affect about 800,000 cars in Europe - including petrol vehicles. However, in December it said that following investigations, it had established that this only affected about 36,000 of the cars it produces each year. This 'defeat device' sounds like a sophisticated piece of kit.		

Full details of how it worked are sketchy, although the EPA has said that the engines had computer software that could sense test scenarios by monitoring speed, engine operation, air pressure and even the position of the steering wheel. When the cars were operating under controlled laboratory conditions - which typically involve putting them on a stationary test rig - the device appears to have put the vehicle into a sort of safety mode in which the engine ran below normal power and performance. Once on the road, the engines switched out of this test mode. The result? The engines emitted nitrogen oxide pollutants up to 40 times above what is allowed in the US. What has been VW's response? "We've totally screwed up," said VW America boss Michael Horn, while the group's chief executive at the time, Martin Winterkorn, said his company had "broken the trust of our customers and the public". Mr Winterkorn resigned as a direct result of the scandal and was replaced by Matthias Mueller, the former boss of Porsche. "My most urgent task is to win back trust for the Volkswagen Group - by leaving no stone unturned," Mr Mueller said on taking up his new post. VW has also launched an internal inquiry. With VW recalling millions of cars worldwide from early next year, it has set aside €6.7bn (£4.8bn) to cover costs. That resulted in the company posting its first quarterly loss for 15 years of €2.5bn in late October. But that's unlikely to be the end of the financial impact. The EPA has the power to fine a company up to \$37,500 for each vehicle that breaches standards - a maximum fine of about \$18bn. The costs of possible legal action by car owners and shareholders "cannot be estimated at the current time", VW added. How widespread are VW's problems? What started in the US has spread to a growing number of countries. The UK, Italy, France, South Korea, Canada and, of course, Germany, have opened investigations. Throughout the world, politicians, regulators and environmental groups are questioning the legitimacy of VW's emissions testing.	Reconnaissance de responsabilité.	Responsabilité.
---	--	------------------------

VW will recall 8.5 million cars in Europe, including 2.4 million in Germany and 1.2 million in the UK, and 500,000 in the US as a result of the emissions scandal. No wonder the carmaker's shares have fallen by about a third since the scandal broke. Will more heads roll? It's still unclear who knew what and when, although VW must have had a chain of management command that approved fitting cheating devices to its engines, so further departures are likely. Christian Klingler, a management board member and head of sales and marketing is leaving the company, although VW said this was part of long-term planned structural changes and was not related to recent events. I n 2014, in the US, regulators raised concerns about VW emissions levels, but these were dismissed by the company as "technical issues" and "unexpected" real-world conditions. If executives and managers wilfully misled officials (or their own VW superiors) it's difficult to see them surviving. Are other carmakers implicated? That's for the various regulatory and government inquiries to determine. California's Air Resources Board is now looking into other manufacturers' testing results. Ford, BMW and Renault-Nissan have said they did not use "defeat devices", while other firms have either not commented or simply stated that they comply with the law. The UK trade body for the car industry, the SMMT, said: "The EU operates a fundamentally different system to the US - with all European tests performed in strict conditions as required by EU law and witnessed by a government-appointed independent approval agency." But it added: "The industry acknowledges that the current test method is outdated and is seeking agreement from the European Commission for a new emissions test that embraces new testing technologies and is more representative of on-road conditions."	VW conteste sa responsabilité, accuse un problème technique.	Le déni.
---	---	-----------------

That sounds like EU testing rules need tightening, too. Environmental campaigners have long argued that emissions rules are being flouted. "Diesel cars in Europe operate with worse technology on average than the US," said Jos Dings, from the pressure group Transport & Environment. "Our latest report demonstrated that almost 90% of diesel vehicles didn't meet emission limits when they drive on the road. We are talking millions of vehicles." Car analysts at the financial research firm Bernstein agree that European standards are not as strict as those in the US. However, the analysts said in a report that there was, therefore, "less need to cheat". So, if other European carmakers' results are suspect, Bernstein says the "consequences are likely to be a change in the test cycle rather than legal action and fines". It's all another blow for the diesel market. Certainly is. Over the past decade and more, carmakers have poured a fortune into the production of diesel vehicles - with the support of many governments - believing that they are better for the environment. Latest scientific evidence suggests that's not the case, and there are even moves to limit diesel cars in some cities. Diesel sales were already slowing, so the VW scandal came at a bad time. "The revelations are likely to lead to a sharp fall in demand for diesel engine cars," said Richard Gane, automotive expert at consultants Vendigital. "In the US, the diesel car market currently represents around 1% of all new car sales and this is unlikely to increase in the short to medium term. "However, in Europe the impact could be much more significant, leading to a large tranche of the market switching to petrol engine cars virtually overnight."		
Verdevoye, A.-G. (2015, Décembre 17). Volkswagen se réforme, le Parlement européen ouvre une enquête. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volkswagen-se-reforme-le-parlement-europeen-ouvre-une-enquete_48071		

Le président du directoire de Volkswagen, a présenté ce jeudi une nouvelle équipe de direction. Pour "des décisions plus rapides, une moindre complexité et une meilleure réactivité". Le président du directoire de Volkswagen, Matthias Müller, a présenté ce jeudi une nouvelle équipe de direction, fortement renouvelée. Pour "des décisions plus rapides, une moindre complexité et une meilleure réactivité". Histoire de changer les hommes et les méthodes qui ont permis l'immense scandale des logiciels truqués. La réorganisation intervient alors même que le Parlement européen annonce l'ouverture d'une commission d'enquête sur les fraudes aux tests antipollution des véhicules diesel. En réponse à la mobilisation de 150.000 personnes signataires d'une pétition en ce sens. Volkswagen ne s'en dépêtre pas La décision a été adoptée à Strasbourg par 354 voix contre 229 et 35 abstentions. L'enquête portera sur les allégations de non vérification par la Commission européenne de la validité des cycles d'essai pour calculer les émissions des véhicules. Elle s'intéressera également aux Etats membres et aux organismes nationaux d'homologation pour savoir s'ils se sont donné les moyens d'interdire et de sanctionner l'utilisation de dispositifs d'invalidation des tests, tels que ceux utilisés par Volkswagen. Décidément, le groupe allemand n'arrive pas à se dépêtrer du "Dielgate" avec ses onze millions de logiciels truqués pour fausser les émissions polluantes, révélé à la mi-septembre dernier aux Etats-Unis. Le Parlement européen n'est pas seul à s'occuper de Volkswagen. Mercredi, une organisation chinoise de défense de l'environnement avait annoncé avoir engagé des poursuites contre le constructeur de Basse-Saxe pour l'utilisation d'un logiciel truqueur. Il s'agit, selon le quotidien officiel China Daily, de la première procédure d'intérêt général lancée en Chine contre le premier constructeur européen. L'organisation reproche à Volkswagen d'avoir enfreint les lois chinoises et aggravé la pollution de l'air, faisant ainsi peser un risque sur la santé publique. La Berd remet en cause un financement Lundi, c'était le journal Die Welt qui rapportait la décision des autorités allemandes de tester à nouveau les émissions et la consommation de carburant des modèles diesel du groupe Volkswagen, après les rappels prévus à partir du début 2016. Les	Réorganisation d'une nouvelle équipe de direction.	Réparation de la réputation.
--	---	-------------------------------------

résultats de ces tests seront publiés intégralement dans un souci de transparence, précise le quotidien, qui cite un porte-parole du ministère des Transports de Berlin. Les mauvaises nouvelles s'accumulent. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd) vient ainsi de bloquer un financement de 250 millions d'euros destinée à une nouvelle usine d'utilitaires Volkswagen en Pologne, selon deux sources de la banque. La Berd avait approuvé le projet en milieu d'année, mais assure l'avoir gelé en raison du scandale des émissions. "A tout le moins, il faudra revoir le prix du prêt, mais il pourrait tout aussi bien être annulé", indique une source citée par l'agence Reuters. Une facture jusqu'à 50 milliards Le "Dieselgate" pourrait coûter jusqu'à 50 milliards d'euros à Volkswagen, selon le dernier consensus des analystes! Et le consortium vient de négocier un prêt-relais de 20 milliards, pour voir venir. Du coup, vendredi 20 novembre, Mathias Müller a lancé un sérieux programme d'austérité. Du jamais vu depuis au moins sept ans chez Volkswagen. Le nouveau président du directoire a décidé ainsi de réduire d'un milliard d'euros les investissements corporels en 2016 à 12 milliards (hors recherche et développement). Pour commencer. Fini le rêve d'un nouveau centre de design ultra-moderne à Wolfsburg. "Il sera construit un peu plus tard", a laconiquement averti Matthias Müller. La prochaine limousine révolutionnaire Volkswagen Phaeton, une anti-Tesla 100% électrique, se verra aussi différée. L'ancien patron de Porsche a également repoussé "de deux ou trois ans" la montée programmée du groupe (de 40 à 50%) au capital d'une de ses deux co-entreprises en Chine. Des lancements de modèles devraient aussi être annulés. Bernd Osterloh, président du puissant comité d'entreprise, ne s'y est pas trompé, manifestant son inquiétude sur d'éventuelles suppressions de postes dans un groupe qui avait encore accru ses effectifs en Allemagne de plus de 10.000 personnes en 2014 (à 271.000 salariés). Et ça commence: Volkswagen va supprimer l'an prochain environ 600 emplois intérimaires dans son usine de Zwickau, dans l'ex-RDA, a-t-on appris de source syndicale. L'activité de l'usine où sont produites notamment des Golf, sera réduite l'année prochaine avec des congés imposés aux employés.		
---	--	--

(2015, Décembre 18). L'ex-patron de Volkswagen toujours payé par le groupe. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/l-ex-patron-de-volkswagen-toujours-paye-par-le-groupe_47855 Martin Winterkorn, qui a quitté son poste dès l'éclatement du scandale des moteurs truqués en septembre, est toujours sous contrat avec le groupe et perçoit encore son salaire de plusieurs millions. L'ex-patron de Volkswagen Martin Winterkorn, qui a quitté son poste dès l'éclatement du scandale des moteurs truqués en septembre, est toujours sous contrat avec le groupe et perçoit encore son salaire de plusieurs millions, ont révélé vendredi 18 décembre deux médias allemands. "Il n'a pas été mis fin à son contrat qui court jusqu'à fin 2016" et Martin Winterkorn "continue d'être payé selon les termes du contrat", selon le journal économique Handelsblatt et l'émission d'investigation "Frontal 21" de la chaîne télévisée publique ZDF, qui ont mené une recherche conjointe sur le sujet. Ils citent des sources proches du conseil de surveillance de Volkswagen. Le contrat de Martin Winterkorn, qui a été aux manettes de Volkswagen de 2007 à 2015 après avoir occupé d'autres postes haut placé au sein du groupe, prévoit un salaire plancher de 1,62 million d'euros, auxquels s'ajoutent de copieux bonus. Martin Winterkorn avait ainsi gagné en 2014 plus de 15 millions d'euros, en faisant le patron le mieux payé des trente entreprises cotées sur l'indice Dax de la Bourse de Francfort. Il n'y a "pas de raison de ne plus payer" les bonus, selon les sources citées par Handelsblatt et Frontal 21. Cela signifie que Martin Winterkorn devrait percevoir au titre de 2015 plus de 10 millions d'euros. Selon les deux médias, c'est surtout pour éviter "une bataille juridique" et "un rendez-vous médiatisé et peu glorieux devant un tribunal des prud'hommes" que Volkswagen ne résilie pas le contrat de l'ex-patron. Winterkorn se sent innocent Martin Winterkorn, 68 ans, a rendu son tablier quelques jours après l'éclatement du scandale des moteurs truqués. Volkswagen, mastodonte automobile aux 12 marques et 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, venait d'avouer avoir manipulé les moteurs diesel de 11 millions de voitures dans le monde avec un logiciel capable de fausser les résultats des tests antipollution. Martin Winterkorn a assumé la responsabilité de la tricherie, mais affirmé n'en avoir rien su, et le conseil de surveillance s'est rangé derrière cette version. "Martin Winterkorn n'était pas prêt à renoncer de lui-même" à sa	Ex-chef de VW touche encore son salaire	Coût de réputation
---	--	---------------------------

rémunération, selon le Handelsblatt et Frontal 21, et "se considère innocent dans l'affaire du "dieselgate". Depuis l'éclatement de l'affaire, la culture d'entreprise très centralisée et autoritaire qui portait sa marque a pourtant été montrée du doigt comme un facteur ayant favorisé la tricherie. Volkswagen travaille toujours à élucider les origines du scandale, et la justice allemande enquête. Pour le moment, une poignée de personnes ont été mises à pied. Les salariés allemands de Volkswagen devront en tout cas eux renoncer à leurs primes en 2016, a d'ores et déjà prévenu le chef du comité d'entreprise.	L'ex-patron de VW se considère innocent.	Le déni.
Versieux N., & Poirot R. (2016, Janvier 10). Pour Volkswagen, l'auto se resserre. <i>Ecrans</i>. https://www.liberation.fr/futurs/2016/01/10/pour-volkswagen-l-auto-se-resserre_1425557/ Par Nathalie Versieux et Richard Poirot - 10 janvier 2016 à 20:01 Matthias Müller entame son chemin de croix américain, une couronne d'épines sur la tête. Le nouveau patron du groupe Volkswagen s'est envolé ce week-end pour sa première visite aux Etats-Unis depuis la révélation du "dieselgate". Et, dès son arrivée au salon automobile, dimanche, à Detroit, il devait rencontrer la presse américaine, curieuse de savoir comment "VW" allait payer l'addition du scandale des moteurs truqués. Simple tour de chauffe avant son entrevue cruciale, mercredi, à Washington, avec l'administratrice de l'Agence américaine de l'environnement (EPA), Gina McCarthy. C'est d'ailleurs l'EPA qui avait révélé en septembre que le constructeur allemand avait installé un logiciel pour truquer les émissions polluantes de ses moteurs sur près de 600 000 voitures diesel des marques Volkswagen, Audi et Porsche vendues aux Etats-Unis: sur ces véhicules, les taux d'émission de NOx (oxydes d'azote) étaient en fait 40 fois supérieurs à la norme autorisée et à ce qui était constaté lors des contrôles officiels. Et, par la suite, on avait appris que près de 11 millions de voitures dans le monde étaient concernées par cette gigantesque tricherie... Mais c'est aux Etats-Unis que le géant aux 12 marques (VW, Porsche, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti...) risque de prendre très cher: l'amende des autorités fédérales pourrait se chiffrer à plusieurs dizaines de milliards de dollars. "Vais-je m'agenouiller? Je ne pense pas", assurait encore Müller le mois dernier. Au vu du		

dossier, on l'imagine plus enclin à la gèneuflexion depuis qu'il a posé le pied sur le sol américain. Quelle amende risque le groupe Volkswagen? Comme ils l'avaient promis dès septembre, le ministère américain de la Justice et l'EPA ont lancé le 4 janvier des poursuites au civil contre Volkswagen. Au regard de la plainte, l'amende théorique est encore plus salée que la première estimation. Il ne s'agit plus de 18 milliards de dollars (16,5 milliards d'euros) que le groupe pourrait payer, mais plus du double. Et l'addition pourrait encore grimper. L'agence Bloomberg a calculé le préjudice: 37 500 dollars par véhicule et, pour chacun des deux actes d'accusation (falsification et non-certification de l'EPA), 3 750 dollars pour chaque copie de logiciel installé. "En outre, l'entreprise pourrait être taxée de 37 500 dollars de plus pour chaque jour où elle aurait omis de signaler les violations", poursuit l'agence. Or, les premiers moteurs truqués repérés aux Etats-unis datent de 2009. Au total, la douloureuse pourrait frôler les 50 milliards de dollars. Du jamais-vu dans l'industrie automobile. Et c'est sans compter les frais de procès et d'avocats, ainsi que les dommages et intérêts que les propriétaires de véhicules concernés ne vont pas manquer de réclamer dans des actions de groupes. Cinq cents plaintes collectives de particuliers ont déjà été enregistrées aux Etats-Unis. On comprend que le constructeur se soit assuré les services d'un avocat de renom, Kenneth Feinberg, pour faire face à ces class actions. Autre coût à prévoir: le rappel pour remise aux normes de 8,5 millions de voitures à travers le monde. En Europe, le constructeur va rapidement procéder à une remise aux normes des moteurs à partir de ce mois-ci, au moyen d'une manipulation du logiciel ou de l'installation d'une pièce sur le moteur. Une opération peu complexe selon Volkswagen, qui devrait nécessiter une intervention de moins d'une heure chez le garagiste. Mais qui coûtera tout de même environ 500 millions d'euros. Aux Etats-Unis, où les normes concernant les émissions d'oxydes d'azote sont plus strictes, l'opération sera plus coûteuse. "Le groupe s'attend à devoir entièrement racheter un cinquième des voitures concernées aux Etats-Unis, soit 115 000", affirme le quotidien allemand Süddeutsche Zeitung.	Estimation du montant de l'amende.	Coûts financiers.
---	---	--------------------------

Quelles conséquences commerciales? Evidemment, le scandale a aussi un coût commercial: les ventes du groupe ont reculé de 2 % sur un an dans le monde l'an dernier et celles de sa marque phare, Volkswagen, de 5 %. Soit le premier recul des ventes du constructeur depuis treize ans, sur un marché qui, lui, est en hausse. Résultat, VW, qui visait initialement en 2015 la première marche du podium des constructeurs, devra laisser cette place à Toyota. Et sur le long terme, les dommages du "dieselgate" seront "considérables pour le groupe, en termes d'image et de ventes aux Etats- Unis", estime Frank Schwope, analyste à la Nord-LB. L'objectif affiché avant le scandale de doubler les ventes à 800 000 véhicules sur le marché américain d'ici 2018 est désormais irréaliste. "Le scandale va retarder le redémarrage promis sur le marché américain, estime Georges Dieng, de Natixis. Mais la vraie question, c'est de savoir si VW perdra ou non du terrain en Europe, son principal marché." En Allemagne, son coeur de marché, les ventes ont progressé de 4,4 % l'an passé par rapport à 2014. Et, depuis le début du scandale en septembre, les ventes semblent presque stables, avec un léger recul de 0,7 % en octobre, de 2 % en novembre, suivi d'une hausse de 2,5% en décembre. Ferdinand Dudenhöffer s'attend toutefois à une forte baisse des immatriculations VW dans les prochains mois, du fait du décalage entre dates de commande et de livraison des véhicules. Au Royaume-Uni et en France, les ventes du groupe se sont déjà effondrées, avec un recul de 8,9 % en d écembre dans l'Hexagone (- 5,2 % pour la marque VW). Le groupe est-il menacé? Tout dépend de l'addition que le constructeur devra payer au bout du compte pour solder les litiges du dieselgate. En octobre, le Crédit suisse avait avancé une fourchette comprise entre 23 et 78 milliards d'euros. "Si le coût s'élève à 20 milliards, Volkswagen sera capable de l'assumer, assure Gaëtan Toulemonde, analyste chez Deutsche Bank. Mais si c'est trois ou quatre fois plus, alors nous sommes carrément dans autre chose." Ce dernier ne se risque pas pour l'instant à réaliser la moindre estimation des coûts du scandale, car "il y a trop d'inconnues". Mais Frank Schwope, analyste à la Nord-LB, affirme que, dans le cas où le pire des scénarios devait se réaliser "l'avenir du groupe serait menacé". Mais il parie sur un compromis entre VW et la justice américaine.		
---	--	--

Pour Stefan Bratzel, directeur du Center of Automotive Research de Bergisch-Gladbach, "les Etats-Unis veulent très clairement faire un exemple avec cette affaire. Mais il est fort peu probable que la pénalité maximale soit infligée à Volkswagen. L'amende finale ne devrait pas excéder les 10 milliards de dollars. " Les exemples d'accords conclus par le passé avec d'autres constructeurs en faute, comme General Motors ou Toyota, plaident en faveur de l'allemand, assure Georges Dieng: "On n'a jamais atteint des dizaines de milliards de dollars, même lorsque les erreurs des sociétés concernées ont provoqué mort d'homme. La nature de ce qui est reproché à Volkswagen ne justifie en rien le versement de telles pénalités. Sauf si les Américains veulent achever Volkswagen, ce qui aurait de graves conséquences sur l'emploi, y compris aux Etats-Unis. Il ne faut pas oublier que VW y a aussi des usines." General Motors avait notamment dû verser en septembre une amende de 900 millions de dollars suite à des problèmes techniques qui avaient provoqué la mort d'une centaine de personnes. Et Toyota avait payé 1,2 milliard de dollars en 2014 pour un défaut de fabrication de ses tapis de sol ayant bloqué le freinage et causé la disparition d'une dizaine de personnes. Quel est le plan de VW pour sortir de cette crise? Primo, se préparer à payer ce qu'il faudra payer. Pour ce faire, le géant allemand (202 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 11 milliards de profits en 2014) dispose d'une confortable trésorerie de 28 milliards d'euros. Et, pour l'instant, VW ne souffre d'aucune restriction d'accès aux marchés financiers. Est-ce que ce sera suffisant pour faire face au scandale? C'est toute la question. Volkswagen a donc déjà commencé à tailler drastiquement dans ses coûts en réduisant ses investissements d'un milliard d'euros. Et ces mesures d'économie pourraient atteindre 15 à 20 milliards d'ici 2018. Gaëtan Toulemonde tempère les implications industrielles: "Volkswagen est l'entreprise qui investit le plus dans son secteur. Même avec des coupes dans les budgets, ils resteraient sur des niveaux d'investissements très élevés par rapport aux autres." Aujourd'hui, "il ne s'agit pas tant de réduire les effectifs ou les coûts que de réformer les structures de fonctionnement du groupe", insiste un analyste. Bien avant la crise, les observateurs appelaient déjà VW à accorder davantage d'autonomie aux marques et aux filiales à l'étranger du groupe. Ces réformes allant dans le sens de plus de transparence et d'une meilleure gouvernance et rendraient plus crédible le "plus jamais ça" martelé par la direction du groupe depuis le début de l'affaire. Une chose est sûre, compte tenu de son âge (62 ans), le nouveau patron de Volkswagen, Matthias Müller, ne verra sans doute		
---	--	--

pas la fin de ce scandale colossal depuis son bureau de Wolfsburg (Basse-Saxe), où est basé le siège de l'entreprise. Le groupe Volkswagen devrait traîner le boulet pendant une bonne dizaine d'années et il reviendra à ses successeurs de finir sa mission de sauvetage et de relance du fleuron de l'automobile allemande. En attendant, les grands perdants de l'affaire sont les actionnaires du groupe, à commencer par la famille Porsche (31% du capital): depuis le début du scandale, l'action VW a dévissé de 36 %. Et ils ne sont pas prêts de récupérer leur mise compte tenu de l'épée de Damoclès qui menace le groupe.		
Peltier, L. (2016, Janvier 11). Information Presse. Matthias Müller: "Les Etats-Unis sont et restent un marché clé pour le Groupe Volkswagen". <i>Information Presse Volkswagen</i>. Le Groupe Volkswagen confirme ses engagements et ses plans d'investissements aux États-Unis. "Les États-Unis sont et restent un marché central pour le Groupe Volkswagen, a affirmé Matthias Müller lors d'une conférence de presse au Salon de Détroit dimanche. À la veille du Salon International de l'Automobile d'Amérique du Nord (NAIAS) organisé à Détroit, Matthias Müller a exprimé également ses regrets sur les événements relatifs à la question des émissions. "Nous savons que nous avons déçu profondément nos clients, les organismes gouvernementaux compétents et le grand public ici aux États-Unis. Je présente mes excuses pour ce qu'il s'est passé chez Volkswagen", a indiqué Matthias Müller. "Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour arranger les choses", a-t-il promis. Alors qu'en Europe, les solutions techniques sont prêtes et que leur mise en œuvre devrait commencer ce mois-ci, Volkswagen travaille intensément sur des solutions pour ses clients aux États-Unis. Matthias Müller a insisté sur le fait qu'un dialogue constructif se poursuit avec les autorités responsables, c'est-à-dire l'EPA (Environmental Protection Agency) et le CARB (California Air Resources Board). Les solutions possibles seront présentées dès qu'elles auront été entièrement approuvées par les autorités. Dans le contexte récent de cette crise, le Président du Directoire se montre satisfait des résultats enregistrés en 2015 en matière de livraisons. Matthias Müller a déclaré que 9,93 millions de véhicules livrés à travers le monde, constituait une performance solide des ventes. Aux États-Unis, les livraisons ont même légèrement augmenté en 2015 pour atteindre environ 600 000 véhicules. Matthias Müller a expressément remercié les clients américains pour leur fidélité en cette période difficile.	Promesse d'arranger les choses.	Le pardon.

Pour sa part, Volkswagen confirme ses engagements de poursuivre le développement de son activité en Amérique du Nord. En plus du milliard de dollars déjà investi dans l'usine de Chattanooga, dans le Tennessee, Volkswagen prévoit d'investir 900 millions de dollars supplémentaires dans la production d'un nouveau SUV de taille moyenne, production qui devrait débiter d'ici à la fin de l'année. Volkswagen va ainsi créer environ 2 000 emplois aux États-Unis. La production de l'Audi Q5 à San José, Mexique, débutera également au printemps comme prévu. Porsche Cars North America a déjà ouvert son nouveau siège aux États-Unis ainsi qu'un Customer Experience Center à Atlanta, en Géorgie, l'an dernier, soit un investissement de 100 millions de dollars pour le constructeur de voitures de sport. Autre élément de la stratégie nord-américaine du Groupe, les premiers modèles de la version longue du nouveau Tiguan devraient sortir des lignes d'assemblage de l'usine de Puebla au Mexique en 2017. Cependant, Matthias Müller admet que "Volkswagen doit approfondir sa compréhension des États-Unis". Le nouveau centre de développement de Chattanooga devrait l'aider à atteindre cet objectif. D'après Matthias Müller, la principale tâche du Groupe Volkswagen en 2016 sera de regagner la confiance des clients. Il faudra, pour cela, non seulement trouver des solutions techniques pour les véhicules concernés par la question des émissions, mais aussi rétablir la crédibilité du constructeur, notamment en faisant toute la vérité sur ce qui s'est passé. Matthias Müller a également répété que la structure et la culture du Groupe Volkswagen allaient être intégralement réalignées, de même que sa stratégie, qui sera dévoilée dans le courant de l'année 2016 et qui offrira des réponses aux principaux défis auxquels le secteur est confronté. Le Groupe Volkswagen a pour objectif de façonner avec courage et détermination le futur de la mobilité. L'initiative de numérisation lancée dans l'ensemble de l'entreprise devrait notamment l'y aider. Le Groupe va également produire pas moins de 20 véhicules électriques et plug-in hybrid supplémentaires d'ici à 2020. "A l'heure actuelle, je vois une grande opportunité d'entrer dans une nouvelle ère de la mobilité et de bâtir un nouveau Groupe Volkswagen encore plus fort", résume Matthias Müller.		
Glinton, S. (2016, Janvier 11). "We didn't lie" Volkswagen CEO says of emissions scandal. <i>NPR</i>. https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/11/462682378/we-didnt-lie-volkswagen-ceo-says-of-emissions-scandal		

NPR: What's the proof? Mueller: I'm CEO in three months, and I'm working day and night to make a change process within Volkswagen. We started this, and it needs some time. It needs, let me say, one year ... one to three years. For example, we have installed new board member for integrity and — Ms. [Christine] Hohmann-Dennhardt, she came from Daimler with a lot of another solutions within our company. NPR: There were a lot of people in Congress and the [Obama] administration who are very angry with Volkswagen. What do you say to those people who are investigating and who feel like personally that the company lied to them? Mueller: First of all, I have to apologize on behalf of Volkswagen. Second, I have to promise - and we will do the pledge - that we deliver appropriate solutions for our customers. As soon as possible. NPR: How soon is soon? Mueller: We have to discuss it with the EPA on Wednesday, and then we will see whether the time schedule is OK or not. On Wednesday, Mueller is expected to present the Environmental Protection Agency with Volkswagen's plan to fix the emissions problem. So we spoke with Mueller again. Here's a portion of the follow-up conversation. Mueller: I have to apologize for yesterday evening because the situation was a little bit difficult for me to handle in front of all these colleagues of yours and everybody shouting. OK. Thank you very much for coming again and giving me the opportunity to say some words. NPR: When we talked yesterday, the key line seemed to be that this was a technical error. Which sounds to us in English, like, "Oops." When it wasn't an oops. It was more than a technical error. It seemed to be intentional. Mueller: Yeah, the situation is, first of all we fully accept the violation. There is no doubt about it. Second, we have to apologize on behalf of Volkswagen for that situation we have created in front of customers, in front of dealers and, of course, to the authorities. ...		
--	--	--

NPR: People feel lied to, they feel like they've been had and all those things. There seems to be a difficulty in fixing that problem. How do you fix that problem? ... Mueller: We have to accept that the problem was not created three months ago. It was created, let me say, 10 years ago. ... We had the wrong reaction when we got information year by year from the EPA and from the [California Air Resources Board]. ... We have to apologize for that, and we'll do our utmost to do things right for the future. ... NPR: It's not a hill to climb; you've got a mountain range and then another mountain range and then another mountain range. How are you going to do that? Mueller: We're doing our utmost. We have worked night and day to find solutions. Not only technical solutions. It's a lot of work for the lawyers and also for the press department.	Reconnaît la responsabilité.	Responsabilité.
Pradnya, J. & Danny H. (2016, Février 26). VW's Public relations responses and flubs. <i>The New York Times</i>. https://www.nytimes.com/interactive/2016/02/26/business/volkswagen-public-relations-flubs.html For years, Volkswagen successfully communicated an image of itself to the world: Our cars are green and our engineers are the best. In September that fell apart when the automaker admitted it had engineered millions of vehicles to cheat on pollution tests. Since then, the company - known for its <u>insular culture</u> and a carefully scripted messaging machine - has stumbled repeatedly in explaining itself: The Scandal Comes to Light <u>Volkswagen spends more than a year telling officials in the United States</u> that discrepancies between pollution tests on its diesel cars and the starkly higher levels out on the road were a technical error, not a deliberate attempt to deceive.		

But by Sept. 18, the emissions-cheating scandal becomes public when the Environmental Protection Agency <u>issues the car company a notice of violation</u>. The company admits that it used a so-called defeat device to fool emissions tests. Researchers have found that when tested on the road, <u>some cars emitted</u> almost 40 times the permitted levels of some pollutants. Executives Respond Martin Winterkorn, who was chief of Volkswagen when the problems first become public, issues a video apology <u>but calls the emission scandal</u> "the mistakes of a few people. " Experts say this statement may have seemed to underplay the severity of the problems facing Volkswagen. Later, Michael Horn, the president and chief executive of Volkswagen Group of America, <u>acknowledges</u> that the company had "totally screwed up." Yet, even as he resigns, <u>Mr. Winterkorn says</u>: "I am not aware of any wrongdoing on my part." Trying to Win Back Customers <u>Volkswagen tries to appease owners by offering up to \$1,000 in incentives.</u> <u>But VW's top executive in Britain, Paul Willis, says in a letter to Parliament that British VW owners, and those in other European countries, will not receive such good-will payments.</u> Underplaying European Impact In a clumsy attempt at damage control, VW officials in November argue that the so-called defeat devices meant to detect and thwart emissions tests <u>may not have been illegal in Europe</u>. A month later, German regulators, however, <u>say the devices</u> constitute illegal cheating on emissions in Europe, too. <u>In January, Volkswagen again says that its software was "not a forbidden defeat device" when it was used in Europe.</u> Owning Up, Then Asking for a "Do Over" The VW chairman, Hans-Dieter Pötsch, releases the preliminary findings of an internal inquiry. He says that cheating <u>was not a one-time error</u>, and that the decision by employees to cheat on emissions tests was made more than a decade ago.	VW aborde une possible indemnisation avant de se rétracter. VW souligne que le logiciel	indemnisation
---	---	----------------------

Yet in early January during <u>an interview with NPR</u> at the North American International Auto Show in Detroit, the VW chief executive, Matthias Müller, says "we didn't lie" to American regulators before the scandal came to light, chalking it up to a technical problem. After the segment airs the next day, Mr. Müller <u>calls NPR</u> to do another interview to retract his statement.	n'était pas interdit. Matthias Müller dit qu'ils n'ont pas menti.	Le déni. Le déni.
Rupert, N. (2016, Mars 3). VW CEO was told about emissions crisis a year before admitting to cheat scandal. <i>The Guardian</i>. https://www.theguardian.com/business/2016/mar/02/vw-ceo-martin-winterkorn-told-about-emissions-scandal Volkswagen's chief executive was told about the company's illegal <u>emissions crisis</u> more than a year before it admitted it was systematically cheating on US regulators tests. The German company admitted on Wednesday that its former CEO Martin Winterkorn was, in May 2014, sent a memo detailing how some VW cars were producing up to 35 times more nitrogen oxide emissions than allowed. In the memo Winterkorn was told about <u>an independent study that found VW cars were producing very high emissions in real life, but very low emissions under strict test conditions</u>. Up until now the company has said Winterkorn - who resigned after the scandal broke in September 2015 – was unaware of the issue, which was caused by an illegal "defeat device" software VW installed in US cars specifically to trick US regulators. In <u>a statement on Wednesday</u> the company continued to defend Winterkorn saying there was no evidence that he had read the memo, which was included in "his extensive weekend mail".		

However, VW said Winterkorn was told again about the problem in November 2014. At that point he was told that fixing the problem in the US would cost about €20m (£14.2bn, \$21.7m). <i>On 23 May 2014, a memo about the ICCT study was prepared for Martin Winterkorn, then-Chairman of the Management Board of Volkswagen AG. This memo was included in his extensive weekend mail. Whether and to which extent Mr. Winterkorn took notice of this memo at that time is not documented. On 14 November 2014, Mr. Winterkorn received another memo that reported, amongst other things, on several then current product defect cases and referred to a cost framework of approx. EUR 20 million for the diesel issue in North America.</i> The company still did not come clean about its systematic emissions cheating, which was <u>made public by the Environment Protection Agency (EPA) in September 2016.</u> The VW memo also reveals that Winterkorn and VW's chairman Herbert Diess were present at a July 2015 meeting at which the diesel issue was discussed. <u>VW said it was "not clear whether there participants understood already at this point in time that the change in the software violated US environmental regulations".</u> The company said Winterkorn "asked for further clarification of the issue". <u>"The diesel issue, as it was treated as one of many product issues facing the company, did not initially receive particular attention at the management levels of Volkswagen, " the company said.</u> A month later VW technicians told a member of the company's board that the cars were equipped with illegal "defeat device" software designed to trick regulators into believing that its cars are greener than they really are. It took another month for VW to admit its misdeeds to US regulators. The EPA made it public later in September. VW released the detailed chronology of its senior management's knowledge of the emissions crisis as part of its defence in a lawsuit brought by investors who claim that senior management knew of the illegal activity, which has wiped billions of euros of the company's market value. "After careful examination by internal and external legal experts, the company confirms its belief that its management board duly fulfilled its disclosure obligation under German capital markets law," Volkswagen said. Volkswagen has set aside more than \$7bn to cover the cost of the scandal, but some analysts have said it could cost as much as \$17bn.	Martin Winterkorn aurait été averti plusieurs fois. VW n'aurait pas prêté plus d'attention.	Responsabilité. Responsabilité.
--	---	---

(2016, Mars 3). Qui savait quoi et quand chez Volkswagen? <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-qui-savait-quoi-et-quand-chez-volkswagen_32904 Dans un communiqué détaillé, la marque revient sur les raisons de la manipulation de ses moteurs diesel. Six mois après la révélation du scandale, Volkswagen a commencé à lever le voile sur les raisons de la manipulation de ses moteurs diesel et à répondre à la question "qui savait quoi et quand?". Dans un communiqué détaillé, le géant allemand de l'automobile a reconnu mercredi 2 mars que le point de départ de ce qu'il appelle pudiquement "la thématique du diesel" remontait à 2005 et "la décision stratégique de Volkswagen de lancer une grosse offensive dans le diesel aux Etats-Unis". Mais "les normes américaines d'émissions de gaz polluants sont sévères", explique Volkswagen, ce qui a placé les ingénieurs et techniciens chargés du développement d'un nouveau moteur diesel devant "des défis". Le respect des normes sur les oxydes d'azote (NOx) était difficilement compatible avec l'abaissement recherché des niveaux d'émission de dioxyde de carbone (CO2). "Un groupe de personnes dans l'activité développement, dont l'identité est encore en train d'être établie, a alors décidé de modifier le logiciel de pilotage du moteur", poursuit Volkswagen. C'est de cette décision fatale que découle l'affaire Volkswagen, ou "dieselgate": démasqué par les autorités américaines, le colosse aux 12 marques a avoué en septembre avoir équipé 11 millions de voitures dans le monde de moteurs diesel truqués, capables de détecter les phases de test pour, pendant celles-ci, respecter les normes d'émission de NOx, qu'ils dépassent allègrement le reste du temps. Un "mémo" dès mai 2014 Volkswagen doit désormais remettre aux normes tous les véhicules concernés - une opération déjà lancée en Europe. La direction du groupe a été profondément remaniée, son image est sévèrement endommagée, les plaintes et poursuites pleuvent et le dommage financier est encore difficile à cerner.	Manipulation des moteurs diesels. Normes USA trop strictes	Nature du scandale. Justification
--	--	---

La question "qui savait quoi et quand?" est un des aspects centraux du scandale, particulièrement le rôle de Martin Winterkorn, qui a rendu son tablier tout de suite après l'aveu, et celui des autres membres de la direction. Volkswagen a confirmé ce que certains organes de presse ont déjà rapporté: dès mai 2014, le patron avait été mis au courant, par "un mémo", d'irrégularités sur les émissions du moteur EA189, relevées par l'autorité californienne de l'environnement Carb. "Il n'est pas établi si et dans quelle mesure Martin Winterkorn a pris connaissance de ce mémo", précise Volkswagen. Un second "mémo" lui a été adressé en novembre de la même année. "De ce que l'on sait à l'heure actuelle, le sujet, qui n'était qu'un sujet parmi d'autres concernant les produits, n'a pas retenu outre mesure l'attention du directoire", explique le groupe, qui mène une enquête interne approfondie avec l'aide d'un cabinet d'avocats américain. Ce n'est qu'à l'été 2015, après plusieurs étapes intermédiaires de tests et négociations avec le Carb, que Martin Winterkorn a demandé des éclaircissements, et seulement fin août que le directoire en est arrivé à la conclusion qu'un logiciel truqueur était à l'oeuvre. "Surréaliste" Volkswagen livre ce récit pour se laver du soupçon d'avoir communiqué trop tard sur le sujet, notamment à l'intention des marchés financiers, expliquant que la direction "a rempli ses obligations" à cet égard. Outre les clients floués et les pouvoirs publics trompés dans plusieurs pays, le groupe est aussi confronté à la colère des actionnaires, qui ont vu le titre s'écrouler de 40% en quelques jours en septembre. "On peut se dire que ce qui nous est arrivé est relativement surréaliste et inutile", commentait dans un entretien au quotidien Le Monde mercredi 2 mars le nouveau patron de Volkswagen, Matthias Müller. Il fait la tournée des médias pour afficher la contrition du groupe, mais aussi rassurer sur sa solidité, un message adressé aussi au Salon automobile de Genève. Les salariés de la marque Volkswagen en tout cas ont eu une bonne nouvelle jeudi: contrairement aux attentes, ils percevront un bonus pour 2015, a annoncé dans le journal interne le président du comité d'entreprise. Et ce alors qu'une perte salée	Martin Winterkorn aurait été averti.	Responsabilité.
---	---	------------------------

s'annonce pour la maison mère. Volkswagen n'a toujours pas communiqué de date de publication de ses résultats 2015. La filiale haut de gamme Audi en revanche a dévoilé ses chiffres jeudi: entre autres à cause du "dieselgate", son bénéfice net a reculé de 3% l'an dernier.		
Thomas, N. (2016, Mars 8). More VW employees probed over emissions scandal. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/docview/1779292552/citation/87AFCADED0C34725PQ/35?accountid=12156&sourcetype=Trad e%20Journals The number of Volkswagen employees being investigated over the emissions scandal has more than doubled after German prosecutors widened the net. Some 17 employees are now being investigated, up from six, writes Peter Campbell, Motor Industry Correspondent. /None of them are from the company's management team, said prosecutor Klaus Ziehe. The Financial Times/ previously reported that 10 senior managers at VW had been suspended by the company over the scandal. It is unclear whether any of those 10 are now part of the investigation. The company, once the world's largest automaker, has faced questions over whether its former chief executive Martin Winterkorn knew about the so-called "defeat devices" that allowed it to cheat US emissions tests on its diesel vehicles. The group admitted last week that Mr Winterkorn received details of the devices in an email more than a year before the information became public. VW has been forced to put aside \$7.4bn to cover the cost of recalling 11m diesel cars globally.	Augementa- tion du nombre de personnes en charge de l'enquête interne, licenciement managers. Martin Winterkorn avait été averti.	Réparation de la réputation. Respon- sabilité.

Verdevoye, A.-G. (2016, Mars 10). "Dieselgate": Volkswagen ne s'en sort vraiment pas. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-volkswagen-ne-s-en-sort-vraiment-pas_32902 Alors que le patron de la filiale américaine quitte ses fonctions, Volkswagen compte supprimer 3.000 postes en Allemagne. Le groupe automobile n'en finit pas de payer les conséquences du "Dieselgate". Volkswagen compte ainsi supprimer 3.000 postes au sein de ses services administratifs en Allemagne, dans le cadre de la réduction des coûts engagée après le scandale des moteurs truqués qui a éclaté en septembre dernier, affirme ce jeudi 10 mars l'agence DPA, citant des sources au sein de l'entreprise. Un emploi administratif sur dix outre-Rhin serait ainsi supprimé d'ici à la fin 2017, écrit l'agence allemande. En vertu de la garantie de l'emploi en vigueur, aucun licenciement n'est toutefois prévu. Volkswagen emploie 270.000 personnes au total outre-Rhin. La production ne sera pas affectée La suppression des postes, qui ne concerne pas la production, s'effectuera notamment à travers des cessations progressives d'activité ou des mesures de formation. "La marque Volkswagen a mis en place un programme de compétitivité qui concerne tous les domaines et donc également les coûts de personnel", affirme un porte-parole du constructeur, interrogé par l'AFP. Le numéro deux automobile mondial ne s'en sort pas. Il est toujours empêtré dans l'immense scandale des logiciels faussant les mesures d'anti-pollution. Mercredi soir, c'était Michael Horn, le patron de la filiale américaine du groupe depuis janvier 2014, qui annonçait son départ avec effet immédiat. Sans donner de raison précise à ce départ, le consortium de Wolfsburg parle d'un accord "mutuel". Michale Horn était en première ligne dans les discussions avec les services de régulation américains. Nouvelle offensive de la justice américaine Ce départ tombe au lendemain d'une nouvelle offensive du ministère de la Justice américain, lequel a adressé au consortium une demande d'informations supplémentaires dans le cadre de son enquête, selon une source proche du dossier. Le ministère	Suppression de 3000 postes en Allemagne.	Coûts financiers.
--	---	--------------------------

se demande si Volkswagen n'aurait pas abusé des incitations fiscales américaines, puisque nombre de clients ayant acheté des véhicules incriminés ont bénéficié d'un crédit d'impôt de 1.300 dollars destiné à l'achat des voitures censément propres. La requête se fonde sur une législation destinée à lutter contre les fraudes des institutions bancaires (Financial Institutions Reform, Recovery and Enforcement Act, Firrea), mise en place en 1989. Cette offensive de la justice américaine contre Volkswagen pourrait alourdir la pénalité financière qu'encourt le consortium aux Etats-Unis, où 600.000 véhicules diesel sont affectés par l'affaire. Mardi, c'était la France qui ouvrait une information judiciaire pour "tromperie aggravée". En Allemagne, les autorités judiciaires ont pour leur part indiqué que leur enquête pénale avait été élargie à 17 personnes et non plus six. Volkswagen a reconnu au total avoir installé des logiciels truqueurs dans 11 millions de voitures dans le monde, un scandale qui a fait fondre sa capitalisation boursière et conduit au départ de son ex-patron Martin Winterkorn il y a six mois. Celui-ci a été remplacé par Matthias Müller, 62 ans, qui dirigeait Porsche jusque là. D'après les récentes révélations, Martin Winterkorn aurait pu être au courant du problème dès la mi-2014, quand un document interne l'avait alerté sur les questions soulevées par l'Agence californienne de l'environnement.		
McGee, P. (2016, Mars 15). VW's leasing arm shrugs off emissions scandal. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-s-leasing-arm-shrugs-off-emissions-scandal/docview/1781053687/se-2?accountid=12156 Volkswagen's leasing and insurance arm recorded its best-ever operating result in 2015 and, despite the emissions scandal, it projects that 2016 will also produce "a very good result". Volkswagen Financial Services, which provides leasing and insurance options for most VW brands worldwide, reported a 12.9 per cent increase in operating results, to [euro]1.9bn. Assets at Europe's largest automobile financial services provider increased nearly 15 per cent to [euro]157.9bn, writes Patrick McGee in Frankfurt. Operating results in North America grew almost 40 per cent, driven by "the dynamic market in Mexico," while the Asia-Pacific region grew almost 50 per cent. Germany, the company's largest market, expanded by 14 per cent. Chief financial officer Frank Fiedler said this year's result should "at least" match the 2014 level of [euro]1.7bn.	Forte augmentation des revenus du leasing,	Réparation de la réputation.

Lars Henner Santelmann, chairman of VW Financial Services, characterised 2015 as a period of outstanding performance marred by the September emissions scandal, in which Volkswagen admitted to cheating pollution tests on up to 11m diesel engine cars. Mr Santelmann said the financial unit is taking action to rebuild trust, by extending warranties and offering attractive options for maintenance. In December, S&P cut the rating on VW Financial Services to BBB-plus, and gave it a "negative outlook" to suggest another cut was possible in the coming year or two. It warned that the unit, which finances more than a quarter of all VW car sales globally, was "vulnerable" to reputational risks that could harm sales and profitability. "The emission manipulation revelations are likely to decrease the resale values of the VW vehicles in various markets, leading to increased direct residual value risks at VW [Financial Services]," the rating agency said. According to Kelley Blue Book data in the US, the average auction price for affected VW cars from 2009 to 2015 fell below \$10,000 last month, down from \$13,148 in August. In Europe, however, the impact of the scandal has been limited on sales, said Mr Santelmann. He said the company will nevertheless respond by accelerating an April 2015 plan to cut costs and improve efficiency, in part by taking more products online. Porsche Automobil Holding, VW's holding company, has in recent years been Europe's largest corporate issuer. But none of its entities have issued any corporate bonds on the continent since September 10, a week before the Environmental Protection Agency revealed the emissions scandal. The six month absence from the corporate bond market is the longest since 2001, according to Dealogic. Christophe Boulanger, credit analyst at Barclays, said if VW is unable to access the bond market, it could risk losing market share. VW Financial has been issuing asset-backed securities instead. For instance it raised [euro]10bn in October. Mr Fiedler said VW plans to tap the European corporate market in the second quarter of this year.	malgré le scandale.	(Stratégie économique).
---	---------------------	-------------------------

Bell, D. (2016, Mars 30). VW plans new German auto lease deal. <i>Global Capital</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-plans-new-german-auto-lease-deal/docview/1785691837/se-2?accountid=12156 Volkswagen is planning a new EUR 721m German auto lease ABS deal, with the collateral pool showing the number of emissions-affected vehicles in new deals from the company's ABS programme is declining. VCL 23 features a EUR 702m 'A' class of notes, rated triple-A by Standard & Poor's, Moody's Investors Service and Creditreform. The notes offer 7.6% credit enhancement and a weighted average life of 1.21 years. The deal also has an EUR 18.7m 'B' class, rated AA-/A1/A+, with 5.1% credit enhancement and a 1.87 year WAL. The deal is being arranged by HSBC and Volkswagen Financial Services. HSBC and Mitsubishi UFJ have been mandated as joint leads on the deal, with Volkswagen Bank joining them as a joint bookrunner. The last deal from Volkswagen's VCL programme, VCL 22, was issued in October last year. The EUR 800m senior notes were priced at 62bp over one month Euribor. An ABS trader said that senior VW auto lease paper was trading in the 55bp area in the secondary market, which he said had been "very quiet" so far this week. VCL 23 will securitize 73,387 German auto lease contracts with a discounted balance of EUR 750m. The issuer is not securitizing the residual value of any of the vehicles. The average principal balance of each contract is EUR 10,220, with weighted average seasoning of 9.5 months and weighted average remaining term of 30.1 months. The collateral pool shows that Volkswagen is reducing the number of vehicles that are affected by the emissions scandal in its ABS deals. Approximately 11.5% of the leases in VCL 23's collateral pool finance vehicles with the EA189 engine at the centre of the emissions scandal. That compares with the 20.8% proportion of affected vehicles in VCL 22, which was priced in October last year, and 30.3% in VCL 21. The issuer said investor meetings are available on request on April 1, April 5 and April 6, with the launch of the deal expected to follow the meetings, depending on market conditions.	Nouvel accord pour la gestion de la flotte leasing.	Réparation de la réputation. (Stratégie économique).
(2016, Avril 13). Volkswagen: ces bonus qui choquent l'Allemagne. <i>Sud-Ouest</i>. https://nouveau.europresse.com/PdfLink/J1Ql2dnsiJyNyL4KDK57KVXXM4i4TJZDm0anCORu5piidRQ-iQ86INJSU38xd_JrQdnFySWnzEgOvluORvDAltwoRXSaizVw52kTw9vP3lsH0eWegY45SB_xJfv7pyyi0		

AUTOMOBILE En temps de crise pour la marque, ses dirigeants ont refusé de renoncer à leurs primes. Vont-ils renoncer à leurs millions d'euros? Six mois après l'éclatement de l'affaire des moteurs truqués, l'Allemagne a les yeux rivés sur les dirigeants de Volkswagen, dont certains se braquent manifestement contre la suppression de leurs juteux bonus. Objet du litige: la composante variable de la rémunération des neuf membres du directoire de Volkswagen, que, pour ériger un exemple en ces temps de vaches maigres, plusieurs membres du conseil de surveillance voudraient voir supprimée. Le patron de Volkswagen, Matthias Müller, l'un des bénéficiaires, a proposé de la réduire de 30 %, selon la presse. Des bonus colossaux Son prédécesseur Martin Winterkorn, parti précipitamment en septembre dernier, a été plusieurs années de suite le patron le mieux payé d'Allemagne. En 2014, 13,9 millions, sur un total de 15,8 millions, étaient du bonus. Les autres membres du directoire ont perçu chacun entre 4 et 7 millions d'euros de rémunération variable cette année-là. Qu'en sera-t-il pour 2015? Théoriquement, les dirigeants auraient droit à un bonus, celui-ci étant calculé sur la base de la performance sur plusieurs années. Dans le contexte actuel, il serait plus avisé d'y renoncer, considère l'État régional de Basse-Saxe, actionnaire qui a "une conscience aiguë du problème des bonus variables". Mais les intéressés se rebiffent. Une réunion du conseil de surveillance resserré, lundi, n'a pas permis d'avancer sur la question. "Les bonus font l'objet de discussions au sein des instances de Volkswagen", a commenté à son issue le chef du gouvernement de Basse-Saxe, Stephan Weil. Volkswagen, qui a avoué en septembre dernier avoir truqué les moteurs Diesel de 11 millions de voitures dans le monde pour les faire paraître moins polluantes qu'elles ne le sont en réalité, va afficher pour l'année 2015 une perte, vraisemblablement de plusieurs milliards.	Débat sur les bonus des dirigeants du groupe VW.	Réparation de la réputation.
---	---	-------------------------------------

"Se serrer la ceinture" La faute à des provisions que la société doit constituer pour faire face aux coûts liés à ce "dieselgate". Ces coûts recouvrent la remise aux normes des voitures concernées ainsi que les indemnités et pénalités à prévoir dans plusieurs pays, dont l'ampleur n'est pas encore connue. Le groupe, propriétaire de 12 marques, qui réalise 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires et qui publiera ses résultats annuels le 28 avril, pourrait aussi priver ses actionnaires de dividendes, une première depuis le début des années 1980. Matthias Müller a prévenu dès l'an dernier que les salariés allaient devoir se "serrer la ceinture, sur tous les plans, depuis la direction jusqu'aux employés". Selon l'agence allemande DPA mardi, les membres du directoire consentiraient finalement à une réduction de leur bonus. Mais, en termes d'image, le mal est fait.	Annonce réduction des coûts.	Coûts financiers
Verdevoye, A.-G. (2016, Avril 21). Pourquoi le "Dieselgate" va coûter très cher à Volkswagen. <i>Challenges</i>. https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/dieselgate-ce-que-volkswagen-va-payer_22689 Le groupe allemand a trouvé ce jeudi un accord avec les autorités américaines. Il propose carrément de racheter les voitures mises en cause aux Etats-Unis Volkswagen va payer. Empêtré dans l'interminable feuilleton du "Dieselgate", Volkswagen est parvenu à "un accord de principe" afin d'éviter un procès aux Etats-Unis, a annoncé ce jeudi le juge californien Charles Breyer. Le magistrat assure que l'accord devrait inclure une proposition de rachat concernant près de 500.000 véhicules équipés d'un moteur diesel de deux litres de cylindrée. Il met en place par ailleurs un fonds destiné à financer des mesures de protection de l'environnement. 10 milliards de provisions Le quotidien allemand Die Welt évoque la possibilité d'un éventuel versement par Volkswagen d'une compensation de 5.000 dollars (4.400 euros) à chaque propriétaire des quelque 600.000 voitures incriminées. Evidemment, le groupe s'engage en	Accord avec les autorités américaines.	Indemnisation

outre à remettre les véhicules aux normes. Onze millions de voitures sont au total équipées dans le monde du fameux logiciel truqueur. Devant les dépenses auxquelles il doit faire face, Volkswagen doit du coup porter ses provisions à plus de 10 milliards d'euros, pour couvrir les coûts du scandale qui a éclaté en septembre dernier. Le consortium allemand avait déjà provisionné 6,7 milliards d'euros l'an dernier. Le conseil de surveillance doit se réunir vendredi 22 avril pour valider les comptes de l'entreprise. Conférence le 28 avril Le montant des provisions ainsi que les principaux chiffres de 2015 devraient être révélés à cette occasion. Le constructeur doit tenir le 28 avril, avec un mois et demi de retard, sa conférence annuelle de bilan. Ce sera la première pour Matthias Müller, le président du groupe depuis fin septembre 2015. Son prédécesseur Matthias Müller avait dû démissionner in extremis, quelques jours après que le scandale des trucages des tests d'anti-pollution avait éclaté. Grâce notamment à ses remises conséquentes en Europe, le groupe Volkswagen a toutefois annoncé que ses ventes avaient grimpé de 0,8% au premier trimestre à 2,5 millions de véhicules. La marque Volkswagen a reculé de 1,3% dans le monde sur trois mois, mais Audi y a progressé de 4%, Skoda de 4,3% et Porsche de 9,5%. La filiale espagnole Seat demeure, elle, quasi-stable. S'il sauve les meubles en Europe, le groupe plonge néanmoins aux Etats- Unis (-5,7% au premier trimestre). Il chute aussi en Amérique du sud (-27% au premier trimestre), pas à cause des logiciels cette fois mais de l'effondrement du Brésil pour des raisons économiques.		
McGee, P. & Campbell, P. (2016, Avril 21). VW sets fresh records with historic car buy back. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-sets-fresh-record-with-historic-car-buy-back/docview/1847522633/se-2?accountid=12156		

Volkswagen ran an ad for the Beetle in the 1960s that said "it runs and runs and runs". Seven months into the diesel emissions scandal, the motto looks apt again. After months of negotiations, VW has proposed the biggest car buy back in history - a move that is likely to see an upward revision to the [euro]6.7bn provision it set aside for car fixes last year. Still, many details are unclear and the cost from multiple court cases is uncertain. At a federal court hearing in California on Thursday, Judge Charles Breyer accepted the outline of a deal in which Europe's largest carmaker by sales would buy back as many as 480,000 US cars that are equipped with test-cheating software. "A buy back on this scale would be unprecedented," said Stuart Pearson, auto analyst at Exane BNP Paribas. Along with many analysts, he could not think of any car buy backs involving more than 100,000 cars. "Other carmakers may say it sets a dangerous example," he added. Not all customers will take up the offer. VW will also allow those who leased their vehicles to swap them, while VW owners can choose to have their cars fixed with hardware and software adjustments to put them in compliance with regulatory standards. These adjustments could take time and affect the cars' performance, but to mitigate the disruption VW would pay a lump sum. From Monday to Thursday, VW's stock rose more than 10 per cent as expectations for a deal gained momentum. But the hearing was anticlimactic for many. No dollar figure has been determined, either for the buy back cost, the fixing cost or the compensation amount for consumers. Before the hearing German media reported that customers who wish to keep their vehicle would be offered \$5,000. This would be on top of the \$1,000 US car owners have already been given. Arndt Ellinghorst, analyst at Evercore ISI, believes the apparent leak was deliberate, to give car owners a sense that VW is looking out for them. "They have to go big to restore trust," he said, noting that many of the cars are between five and seven years old and likely worth between \$10,000 and \$15,000. "Getting a third, or 50 per cent, of the market value of your car, on top of the \$1,000 the company has already given you, is extremely generous and certainly unexpected."	Offre de rachat du véhicule, remise aux normes avec indemnisation.	Indemnisation
---	---	----------------------

Judge Breyer said it would be important for consumers to have a say before any figure was finalised. VW admitted in September that 11m cars globally were equipped with defeat device software that understates emissions when the cars are being tested. Penalties from the scandal are likely to be highest in the US, where the cheating was discovered and where pollution laws are most strict. But some people in the car industry believe other national regulators are likely to push VW for equal or similar treatment. Brussels has already complained that European car owners have not been courted like their American counterparts. "If you're the French government, who has no love lost with VW thumping their own brands, what are you going to do?" asked David Riemenschneider, a director at Hambleton Partners, a London-based corporate finance adviser. He believes regulators in France and the UK have been quietly waiting for the US to set the tone, so they can follow suit. "It's a cheap way of creating a penalty structure, when you can follow the leader," he said. VW has said for months that US solutions will not be applicable to other markets, where cheaper fixes are possible because emissions standards are less strict. On Thursday, VW said: "The arrangements in the making in the United States will have no legal bearing on proceedings outside of the United States." Matthias Hellstern, analyst at Moody's, the credit rating agency, said VW's creditworthiness will be reassessed if the cost of the scandal differs significantly from current expectations. "On a positive note, VW is losing less market share than expected," he said. After Thursday's hearing, Mr Ellinghorst said he expected VW to increase its provision for buy backs and repairs to [euro]15bn. Kristina Church, at Barclays, believes it will only be upped to [euro]10bn. VW is expected to release a figure as early as Friday after a Supervisory Board meeting. But the total cost of the scandal is likely to be far greater, as VW faces civil and criminal court cases. Judge Breyer is overseeing US class-action lawsuits from car owners who claim they were deliberately duped by a "clean diesel" marketing campaign, while the Department of Justice sued VW in Detroit for misrepresentations and concealing data. Some investors are also going after the carmaker for failing to disclose the problem quickly, while a network of VW dealers in Illinois has sued it for fraud.		
--	--	--

"VW's legal woes are not over but today began to resolve some," said Carl Tobias, the Williams Chair in Law at the University of Richmond. "Most important is the question of criminal liability and the continuing DoJ investigation."		
Egloff, E. (2016 Avril 22). Volkswagen provisionne 16,2 milliards d'euros pour le scandale du "Dieselgate". <i>Le Figaro</i>. https://www.lefigaro.fr/societes/2016/04/22/20005-20160422ARTFIG00292-volkswagen-provisionne-162milliards-d-euros-pour-le-scandale-du-dieselgate.php Le constructeur allemand affiche une perte de 1,5 milliard d'euros pour l'année 2015, après l'affaire des moteurs truqués. Les comptes 2015 de Volkswagen vont intégrer une charge de 16,2 milliards d'euros pour tenir compte du scandale du logiciel truqueur installé dans 11 millions de ses moteurs Diesel. Les dirigeants du constructeur allemand et les commissaires aux comptes se sont accordés vendredi sur ce montant et ont publié les comptes 2015. Cette somme prend en compte «les modifications techniques et les mesures en lien avec les clients aussi bien que les risques légaux» estimés par le groupe. C'est presque 10 milliards de plus que la première provision, de 6,7 milliards d'euros, passée dans au troisième trimestre 2015. Avec une telle provision, les comptes de Volkswagen passent dans le rouge. La perte nette s'établit à 1,58 milliard d'euros pour 2015, après un bénéfice de 10,48 milliards en 2014. Une baisse du dividende de 98 % Sans cet élément exceptionnel, l'année 2015 aurait été correcte. Le chiffre d'affaires se monte à 213,3 milliards d'euros, en croissance de 5,4 %. Avant éléments exceptionnels, le résultat opérationnel atteint 12,8 milliards d'euros, un peu au-dessus de la performance de 2014. La marge, à 6 %, s'est légèrement effritée par rapport aux 6,3 % de l'exercice précédent. Conséquence de la crise sans précédent que traverse le groupe, le conseil d'administration a décidé de couper largement le dividende. Il va s'établir à un niveau presque symbolique de 0,11 euro par action ordinaire. Au titre de l'exercice 2014, il atteignait 4,8 euros par action. Il recule donc de presque 98 %. Les perspectives pour l'année 2016 se veulent prudentes. Les dirigeants de Volkswagen s'attendent à un recul de 5 % du	Provision de 16,2 milliards pour les coûts liés au scandale.	Coûts financiers.

chiffre d'affaires, en raison des incertitudes économiques, des variations de change mais également en raison des conséquences du scandale des émissions polluantes. Et, au mieux, la marge se maintiendra puisqu'elle devrait se situer dans une fourchette comprise entre 5,5 % et 6 %.		
McGee, P. (2016, April 28). VW : « We are not letting the crisis slow us down ». <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-we-are-not-letting-crisis-slow-us-down/docview/1792237788/se-2?accountid=12156 Volkswagen has said 2016 will be the year when it would restore trust following the diesel emissions scandal and accelerate plans to prepare it for an "epochal transformation" in the car industry, although it provided few details on its strategy at an annual media conference on Thursday. VW last week recorded the biggest annual loss in its eight-decade history after setting aside [euro]16.2bn to deal with the cost of the emissions scandal -- in which it equipped 11m cars with software to cheat emissions tests. The provision includes [euro]7.8bn for car repurchases and "pending technical modifications" on diesel engines; legal provisions worldwide total [euro]7bn, writes Patrick McGee in Wolfsburg./ Scandal aside, 2015 was portrayed as another good year: nearly 10m cars were sold across its 12 brands, generating a [euro]10.8bn increase in revenue to [euro]213.3bn. Net liquidity in its auto division rose 40 per cent to [euro]24.5bn. "We are not letting the crisis slow us down, but are stepping on the the gas - in all of our brands, and in all relevant markets," said Matthias Muller, the former Porsche boss who became VW chief executive weeks after the scandal became known last autumn. Speaking in Wolfsburg, he said VW would "accelerate the transformation and lay the foundations for a new, better Volkswagen." Analysts today will be asking for details on how Europe's largest carmaker can turn round its core VW passenger brand, which accounts for more than half of production for the entire group. The brand brought it [euro]106.2bn of sales last year, an increase of 6.5 per cent from a year before. But margins - a closely watched figure to gauge efficiency -- were just 2 per cent, down from 2.5 per cent a year earlier.	Mise en place d'un "meilleur VW".	Réparation de la réputation.

Herbert Diess, the former BMW executive who took over as head of the unit last year, has been set the task of lifting margins up to 6 per cent by 2018, an assignment most analysts do not see as achievable. One former executive called it "mission: impossible." Margins at the VW brand are particularly weak when compared to VW's other marques: Audi margins were 8.8 per cent, Bentley's were 5.7 per cent, Skoda's were 7.3 per cent and Porsche --the world's most profitable carmaker -- were 15.8 per cent. Mr Muller said a strategy on the way forward would be presented mid-year. For now he reiterated that the group will be decentralised to enhance efficiency, while the "leadership culture" was being revamped to improve values. "Our goal remains to have implemented all facets of the new structure by the start of 2017," he said. Little was said about the emissions scandal, which has put emissions standards and how tests are conducted around the world under sharp scrutiny. Mr Muller acknowledged that fixing cars affected by the emissions scandal in Europe has hit "an unexpected delay", particularly for the VW Passat, but he offered no details on when the problem might be resolved. He called the agreement reached in a US court last week -- giving US consumers the option of selling back their vehicle to VW -- "a major step forward," but he did not comment on whether customers around the world would be offered similar treatment to restore trust in the brand. Regarding the Jones Day investigation -- a comprehensive report on the emissions crisis undertaken at the behest of VW -- Mr Muller only said it was "already far advanced." VW had promised for months that it would provide an interim report by the end of this month, but last week it said such a report would complicate matters with the US Department of Justice. The DoJ sued VW in January.		
(2016, Avril 29). [Revue de presse] Volkswagen fait profil bas et regarde vers l'avenir après le "Dieselgate". <i>Toute l'Europe</i>. https://www.touteleurope.eu/economie-et-social/volkswagen-fait-profil-bas-et-regarde-vers-l-avenir-apres-le-dieselgate/		

Dans la tourmente depuis l'automne à cause du scandale sur les émissions d'oxyde d'azote trop élevées de ses véhicules, le groupe Volkswagen a axé sa conférence annuelle sur le thème du "mea culpa" et du "changement de paradigme". Si la marque VW a souffert du scandale, le groupe peut toutefois se reposer sur ses autres marques et sur la bonne santé du marché automobile mondial. Déficitaire pour la première fois depuis 1993 Tout allait bien depuis plus de deux décennies chez Volkswagen. Le temps, comme le rappelle <u>Le Monde</u>, "où le groupe célébrait ses records l'un après l'autre avec la bonne foi de l'ingénieur allemand convaincu de la supériorité technique de ses produits". La belle histoire s'est brusquement interrompue lorsqu'en 2014, "des universitaires américains constatent que des VW émettent jusqu'à 40 fois les quantités autorisées d'oxyde d'azote" [<u>Le Figaro</u>]. Il faudra attendre septembre 2015 pour que le constructeur automobile admette que les 11 millions de véhicules concernés étaient équipés d'un logiciel fraudeur destiné à fausser les chiffres. Dans la foulée, le PDG Martin Winterkorn démissionne et le groupe doit batailler avec les Etats-Unis pour éviter de coûteux procès - pour ses finances et son image. Résultat, "le groupe allemand est déficitaire pour la première fois depuis 1993", titre <u>Libération</u>. Jeudi, le nouveau PDG Matthias Müller était chargé de dévoiler les résultats 2015 du groupe devant un parterre de journalistes. "Volkswagen, c'est bien plus que la crise du Dieseldgate" a-t-il annoncé. Jusqu'alors, la direction avait préféré utiliser les termes "thématique diesel" pour évoquer le scandale, explique <u>La Tribune de Genève</u>. Toutefois les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le scandale a eu un véritable impact sur les ventes : "la perte opérationnelle s'élève à 4,1 milliards d'euros" et la marque a dû consacrer "7,8 milliards au rachat de véhicules aux États-Unis (mais pas en Europe) et 7 milliards pour faire face aux risques juridiques. La perte nette s'est affichée à 1,58 milliard d'euros" [<u>Le Figaro</u>]. <u>The Irish Times</u> cite des analystes qui prédisent que "le coût final pour VW, une fois que toutes les amendes et remboursements se seront ajoutés aux frais des rappels, pourrait s'élever à 40 milliards d'euros". Bons chiffres et mea culpa	Perte de 1,58 milliard d'euros.	Coûts financiers.
--	--	--------------------------

Cependant, le nouveau PDG mise sur une croissance dès 2016. Le groupe n'a pas fanfaronné, mais il n'empêche que Volkswagen vient de reprendre la place de leader mondial devant Toyota au premier trimestre, "avec 2,51 millions de véhicules vendus". Un chiffre qui n'est peut-être pas étranger à l'explosion survenue en janvier dans l'usine d'un des fournisseurs du constructeur japonais, qui de fait n'a pas pu assurer sa production habituelle. De plus, les ventes en Chine sont particulièrement bonnes pour le groupe. "La motorisation diesel et la problématique des moteurs truqués sont totalement absentes du marché et du débat chinois" explique un analyste à <u>Libération</u>. "Les bonnes performances du département financier du groupe (la 'banque VW') et de ses marques Porsche et Audi ont plus que compensé la baisse des ventes de la marque VW, qui représente encore plus de la moitié des véhicules produits par le constructeur" ajoute <u>Le Monde</u>. Mais à la tribune, l'heure est aux regrets : "Nous avons déçu beaucoup de gens" conçoit M. Müller. "Ensemble nous créerons un nouveau Volkswagen" ajoute-t-il, osant même parler d'une crise qui pourrait s'avérer "salutaire" [<u>Le Figaro</u>]. Le groupe semble en effet prêt à faire de nombreux changements. "VW a annoncé qu'un comité consultatif de développement durable, externe à l'entreprise, serait créé pour évaluer les performances du groupe sur ce sujet", ce qui pourrait s'avérer salutaire dans une industrie toujours très hypocrite concernant les gaz d'échappement. Deuxièmement, le groupe devrait progressivement transformer son organisation interne, passant d'un fort centralisme où les dirigeants veillent au moindre détail à une délégation des prises de décisions aux directeurs des chaînes de production. "Un système auquel Matthias Müller semble tenir particulièrement: il l'a instauré chez Porsche lorsqu'il était directeur de la marque" rappelle <u>Le Monde</u>. Mais ces coûts directs liés au scandale pourraient mettre à mal les ambitions futures du groupe. "Les milliards manquent désormais sur un autre secteur plus important. VW pourrait perdre la bataille de la révolution électrique" explique le journal allemand <u>Zeit</u>. "Les grandes tendances des prochaines années se nomment: mobilité électrique, numérisation, conduite connectée et autonome. À l'heure actuelle, c'est là que VW devrait investir massivement. (...) Cependant, les charges dues à la crise auto-infligée du Dieseldgate limitent la marge de manœuvre". Enfin, <u>The Guardian</u> relève un dernier élément qui n'aidera pas à redresser l'image ternie du constructeur : "Les rémunérations des cadres de Volkswagen inchangées malgré le scandale des émissions", titre le quotidien britannique. "Martin Winterkorn a démissionné du poste de patron de VW après le scandale, mais a quand même touché 9,3 millions	VW repasse premier groupe automobile en 2016. Les véhicules impliqués sont vendus sur le marché chinois. Regrets et annonce de nombreux changements	Réparation de la réputation. (Stratégie économique). Action corrective.
---	---	--

<i>d'euros de compensation, en plus de 7,3 millions de bonus". De son côté, les membres du conseil de surveillance ont gracieusement accepté de diminuer de 30% leurs bonus liés à la performance...</i>		
(2016, mai 13). VW cuts staff bonus by a third. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-cuts-staff-bonus-third/docview/1795804154/se-2?accountid=12156 Volkswagen has cut its annual bonus payments to staff by a third in the wake of the emissions scandal. The German car maker will pay its in-house employees a [euro]3,950 bonus for 2015, the company announced late on Friday evening. But this is down on the [euro]5,900 that the staff received for 2014, write Peter Campbell in London and Patrick McGee in Frankfurt./ The figure applies to the company's in-house workers - around 120,000 people. Earlier this week Bernd Osterloh, the powerful head of Volkswagen's works council, said bonuses should either be paid to nobody - or everybody. In March Mr Osterloh told staff in a newsletter that he and VW chief executive Matthias Mueller had agreed staff on in-house contracts should be paid with a bonus, though the amount had not been decided. VW was attacked by investors last month after it agreed to pay 12 current and former members of its management board a total of [euro]63.2m for 2015, the year in which it slumped to its worst ever loss because of the emissions scandal. Martin Winterkorn, who resigned as chief executive days after admitting VW had equipped test-cheating software in 11m cars worldwide, received a total pay package worth [euro]7.3m for 2015. He was criticised because, unlike current members of the management board, he did not have his bonus docked. VW agreed to defer a portion of the bonuses of its management board in the wake of the scandal. But the company's supervisory board has since been criticised for making the targets required for the bosses to win back their bonuses too easy to hit.	Réduction des bonus.	Réparation de la réputation.

McGee, P. (2016, Mai 23). Shareholders push for probe into VW management. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/shareholders-push-probe-into-vw-management/docview/1798919665/se-2?accountid=12156 Two shareholder advisory bodies are calling for a special investigation of Volkswagen's top managers and directors to determine whether anyone breached their legal duties in relation to the diesel emissions scandal. Hermes Equity Ownership Services, which advises 20 pension funds with VW stock, said it was recommending that shareholders use the company's annual meeting on June 22 to vote against the German carmaker's management and supervisory boards, and called for an inquiry into these people, writes Patrick McGee in Frankfurt. / /Deminor, a consulting firm specialising in shareholders' rights and corporate governance, has separately filed a motion on behalf of VW shareholders calling for a special investigator to look into whether the boards breached their legal duties and caused damage to the company. Last September Europe's largest carmaker admitted to installing so-called defeat devices in up to 11m cars worldwide, which served to understate emissions of harmful nitrogen oxides during official tests. Some investors with minority stakes in VW have said they feel the company has not done enough to explain how the scandal came about. Hans-Christoph Hirt, co-head of Hermes EOS, said numerous lawsuits have been filed against VW as a company, but none were focused on the management and supervisory boards. "It's a very important distinction," he added. "We want someone independent to investigate if there are potential breaches [of] [and] liability." Last year VW hired Jones Day, a law firm, to investigate the scandal, and it was due to release an interim report last month. But VW postponed this, saying disclosure would impair the company's cooperation with the US Department of Justice, which is suing the carmaker. Jones Day is now due to release its full report in the fourth quarter of this year.	Actionnaires demandent une enquête interne indépendante.	Nature du scandale.
---	---	----------------------------

This month, VW proposed that shareholders ratify the actions of its management and supervisory boards at the June 22 annual meeting, as the Jones Day investigation had not established any "serious and manifest breaches of duty" by senior managers. Edouard Fremault, partner at Deminor, said some investors were sceptical of the Jones Day probe, which appeared limited in scope. "Investors are waiting for something more than this," he added. Deminor said it was representing VW shareholders including the pension funds of the City of New York, Andra AP- fonden, and it had the backing of SDK, a German private investors association. "The key aspect is the scope and remit of Jones Day," added Mr Hirt. "The supervisory board appears to be outside of it." In a letter sent to VW shareholders, Mr Hirt recommended investors vote against the supervisory board. "We believe that Volkswagen's supervisory board lacks a sufficient level of independent members. In our view, this may have contributed to the apparent deficiencies in its monitoring of the management board," he wrote. VW has been under increasing pressure in recent weeks as TCI, the UK activist hedge fund, said management had been rewarded for failure and demanded reforms to corporate governance. Norway's \$850bn oil fund also said it would sue the German carmaker.		
McGee, P. (2016, Juin 16). VW outlines « biggest change process » in its history. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-outlines-biggest-change-process-history/docview/1804581839/se-2?accountid=12156 Volkswagen's chief executive outlined a big revamp for the company as the troubled carmaker seeks to move beyond the emissions scandal and push towards electrification, mobility, and self-driving cars. Matthias Muller, who became chief executive after the emissions scandal last year, called his vision, Strategy 2025, the "biggest change process in the company's history", writes Patrick McGee in Wolfsburg./	Annonce de	

The focus is on revamping the core VW passenger brand business, tapping potential new revenue streams through a push to mobility, and electrifying cars. Mr Muller said VW would introduce more than 30 new e-vehicles by 2025, with an annual sales target of two to three million units. Central to the vision is "repositioning" the group's components business, "which we will bundle across the Group," Mr Muller said. A person familiar with the plan said the idea is to make VW's sprawling components group more competitive with suppliers, relying on more out-of-house production when it makes sense. "We have rid ourselves of the illusion that we can do everything better or develop everything ourselves," Mr Muller said. He also said: To accelerate innovation, we will be specifically harnessing outside impetus, for example, by relying to a greater extent on acquisitions and venture capital investments. Last year the VW Group achieved an operating return on sales of 6.0 per cent, before special items. By 2025 the goal is to increase this return to 7 to 8 per cent. Return on capital (in the auto group) is targeted at more than 15 per cent by 2025, and the payout ratio to shareholders "is to be sustained at around 30 percent of net profit," Mr Muller said. The former Porsche executive also said VW's modular architecture would be streamlined into just four groups. He said: In the future, instead of twelve variants as planned, we will work with just four major architectures: one each for economy vehicles, volume models, the premium segment and sports cars. This will cut complexity significantly and increase the commercial benefits. In an emailed statement, VW chairman Hans Dieter Potsch lent his support to the plan, saying: It's about a new vision for Volkswagen, but also about clear objectives.	la création de 30 modèles de véhicules électriques d'ici 2025	Réparation de la réputation. (Stratégie économique).
---	--	--

Boutelet, C. (2016, Juin 18) VW mise sur l'électrique pour sortir du "dieselgate". <i>Le Monde</i>. https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/06/17/vw-mise-sur-l-electrique-pour-sortir-du-dieselgate_4952527_3234.html Berlin - correspondance - Pour Matthias Müller, il s'agit du "<i>plus gros processus de transformation jamais entrepris dans l'histoire du groupe</i>". Rien de moins. Le PDG du groupe allemand Volkswagen (VW) a présenté la nouvelle stratégie du constructeur, lors d'une conférence de presse, jeudi 16 juin, à Wolfsburg. Dans son offensive pour ébaucher l'avenir d'une entreprise ébranlée par le scandale du "dieselgate", M. Müller a dévoilé une série "<i>d'initiatives</i>" où les mots-clés sont voiture électrique, nouvelles offres de mobilité et révolution numérique. Très attendu, M. Müller s'est libéré de la pression qui pesait sur ses épaules dès les premières minutes de la conférence. D'un lapsus, où il a confondu les mots "<i>tour d'ivoire</i>" et "<i>tour Eiffel</i>", il s'est sorti par une pirouette, dans l'hilarité générale : "<i>C'est ça quand on regarde trop les matchs de l'Euro de foot- ball.</i>" Un épisode impensable sous son prédécesseur, Martin Winterkorn, qui illustre parfaitement sa volonté de faire de la "<i>stratégie 2015</i>" un tournant dans la culture du groupe. Car le changement est urgent et impératif. Après le "dieselgate", VW doit regagner la confiance du public et de ses clients et marquer des points sur le plan du développement durable, largement délaissé jusqu'à présent. La pression vient aussi de la concurrence, celle des acteurs du numérique, qui ont amorcé une redistribution des cartes sur le marché de la mobilité individuelle et mis en exergue les faiblesses du constructeur allemand. La crise que traverse VW "<i>a servi de catalyseur</i>" aux problèmes du groupe, a d'ailleurs reconnu M. Müller. Autrement dit, si coûteux qu'il soit pour VW, le "dieselgate" est aussi une chance historique de réformer profondément l'entreprise, à la fois dans son offre, son organisation et sa structure de coûts. Un site consacré aux batteries Un des grands piliers de cette nouvelle stratégie est l'offensive sur l'électrique. Le PDG prévoit que, d'ici à 2025, un tiers des nouveaux véhicules seront équipés de moteurs électriques. Soit deux à trois millions d'automobiles et jusqu'à un quart du chiffre d'affaires du constructeur. Un bond de géant pour le groupe. Pour renforcer la crédibilité de son projet, M. Müller a annoncé que VW envisageait de "<i>faire des batteries une nouvelle compétence centrale du groupe</i>" avec une usine consacrée. Le tout sera intégré dans une nouvelle marque, qui viendra s'ajouter aux douze que compte déjà le groupe.	VW se concentre sur les moteurs électriques.	Réparation de la réputation. (Stratégie économique).
--	---	--

Autre chantier qui doit faire l'objet d'investissements massifs: le numérique. Alors que BMW et Daimler disposent depuis longtemps de leur propre offre d'autopartage urbain, VW est largement absent du secteur. Ce retard a été partiellement rattrapé avec l'entrée du groupe au capital de Gett, une start-up israélienne considérée comme une concurrente d'Uber, qui compte déjà 50 millions de clients. Un investissement de 287 millions d'euros. <i>"Autour de ce noyau, nous grouperons ces prochaines années d'autres services comme les robots-taxis, l'autopartage ou le transport à la demande."</i> Le second volet numérique concerne la conduite autonome. M. Müller y voit <i>"un potentiel révolutionnaire"</i>. Là aussi, VW prévoit de se doter d'une identité propre et d'un site dévolu, qui se situera non pas à Wolfsburg mais à Berlin, une petite révolution pour la marque. Au total, ces investissements s'élèveront à plusieurs dizaines de milliards d'euros. Pour financer ces changements d'ampleur, le groupe prévoit de se réformer de fond en comble. Huit milliards d'euros d'économies par an devront être réalisés ces neuf prochaines années. Le constructeur prévoit ainsi de réduire et de réorienter considérablement son offre de véhicules. Des cessions pourraient être réalisées. Jusqu'ici très centralisé, avec des modèles pouvant être vendus dans le monde entier, VW souhaite désormais adapter davantage son offre aux régions. La <i>budget car</i> (voiture à bas coût) sera ainsi développée en priorité pour le marché asiatique. La gamme - 340 modèles aujourd'hui - sera également réduite. Comment se répartiront les économies à réaliser? La réponse ne sera connue qu'en novembre, après les consultations au sein du groupe. Le dossier le plus épineux sera la réduction de la masse salariale, dans un groupe qui emploie 604 000 salariés, dont 276 000 en Allemagne en 2015. La marque Volkswagen, coeur du groupe, très affectée, devra sans doute payer un lourd tribut. Outre le fiasco de son offensive américaine, elle souffre d'une rentabilité très faible. Selon une étude publiée en avril par le Centre de recherche automobile de l'université de Duisburg-Essen, la marque VW ne gagne que 667 euros par voiture vendue, contre 1 130 euros pour un modèle de la marque Skoda, 1 862 euros pour une Toyota et 3 345 euros pour un modèle VW... fabriqué en Chine.		
Chazan, G. (2016, Juin 21). Watchdog urges investigation of entire VW board. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/watchdog-urges-investigation-entire-vw-board/docview/1805987198/se-2?accountid=12156		

Germany's financial regulator has called on prosecutors to investigate the entire former management board of Volkswagen on suspicion of possible market manipulation. The move comes with VW facing accusations from investors that it took too long to disclose to the markets that diesel vehicles had been equipped to cheat in emissions tests. VW revealed last September it had used software-based "defeat devices" in up to 11m of its diesel vehicles, which served to understate emissions of hazardous nitrogen oxides in official laboratory tests. But prosecutors in the northern German city of Braunschweig, near VW's Wolfsburg headquarters, said on Monday there was evidence to suggest VW could have disclosed the potential damage arising from the emissions cheating earlier. On that basis, the prosecutors said they had launched an investigation into Martin Winterkorn, VW's former boss, and an unidentified second executive, into whether they had effectively manipulated markets - by delaying the release of information about the deception. On Tuesday it emerged that BaFin, Germany's financial watchdog, had called on the Braunschweig prosecutors to investigate the entire former management board -- not just the two executives. A person with knowledge of the matter said BaFin believed that it should be investigated whether the whole board should be held collectively responsible for how the cheating was communicated to markets. BaFin and VW declined to comment. The news could prove embarrassing for VW chairman Hans Dieter Potsch and its chief executive Matthias Mueller, who were both members of the management board when the diesel emissions scandal broke on September 18. The affair triggered the biggest loss in VW 's 79-year history and its shares have fallen more than 20 per cent. News of BaFin's intervention comes as VW prepares for its annual meeting on Wednesday, when investors are expected to vent their anger over the emissions scandal and demand reform. Several proxy advisers have recommended shareholders oppose a vote of confidence in the company's supervisory and management boards.	Anciens CEO auraient manipulés les marchés boursiers en retardant l'annonce	Coûts de réputation.
--	--	---------------------------------

Also this week law firm Quinn Emanuel said it had filed a lawsuit against VW on behalf of the California State Teachers' Retirement System and other institutional investors over losses resulting from the drop in VW's share price after the emissions scandal was disclosed. "Companies must be held accountable when they engage in such widespread deliberate deceit which destroys shareholder value, damages their reputation and harms the public," said Brian Bartow, general counsel for the Californian pension fund. He added the action did not only seek to recover economic losses, but "ultimately, to implement much needed corporate governance reforms" at Volkswagen. Other investors have questioned whether VW's supervisory board has sufficient independence and authority to hold management to account. A majority of VW's voting shares are controlled by the Porsche and Piech families.		
Padoan, B. (2016, Novembre 19). VW supprime 30.000 jobs pour doper sa rentabilité. <i>Le Soir</i>. https://www.lesoir.be/69398/article/2016-11-18/volkswagen-supprime-30000-emplois-pour-doper-sa-rentabilite Durement frappée par le, la marque a annoncé d'importantes économies. Celles-ci affecteront principalement ses usines allemandes. C'est à une cure d'amaigrissement inédite que la marque automobile Volkswagen va être soumise dans les cinq prochaines années. Au total, 30.000 emplois sont appelés à disparaître (sur 215.000). L'objectif avoué : tourner définitivement la page du "Dieselgate" (pour lequel sa maison mère a provisionné un montant de 18 milliards de dollars), mais surtout accroître la rentabilité de la marque phare du groupe VW (qui comprend aussi Audi, Skoda, Seat, Porsche, Man, Scania et Bentley), en souffrance depuis plusieurs années. "La marque Volkswagen ne rapporte pas assez d'argent, a reconnu son patron Herbert Diess. Nous sommes très éloignés de nos concurrents en termes de rentabilité". A propos du plan de restructuration, Herbert Diess l'a qualifié de "grand pas en avant, sans doute l'un des plus grands de l'histoire de l'entreprise". Ce sont les sites allemands de la marque qui seront les plus impactés par ces pertes d'emplois (23.000 en tout). Depuis plusieurs mois déjà, direction et syndicats négocient les conditions de départ, qui devraient se faire via des retraites anticipées et a priori sans licenciements secs. Parmi les autres pays touchés, la marque évoque également le	Suppression de 30.000 emplois au sein du groupe. Diminution de la rentabilité.	Coûts financiers

Brésil et l'Argentine. Pour rappel, Volkswagen n'a plus d'usine en Belgique (le site forestois du groupe VW est désormais occupé par Audi). Ce plan de restructuration ne devrait donc pas avoir d'im- pact chez nous. D'autant qu'au début de cette année, l'usine Audi Forest a reçu la garantie d'accueillir un nouveau modèle de SUV électrique en 2018. Avec son plan, Volkswagen veut accroître de 25 % la productivité de ses usines allemandes, et réaliser des économies de 3,7 milliards d'euros par d'ici 2020. Depuis le scandale des moteurs truqués, la réputation des diesels VW en a pris un sacré coup. Aux Etats-Unis, le groupe en a cessé la commercialisation. C'est pourquoi le constructeur allemand a décidé de se réorienter résolument vers le développement de moteurs électriques. En juin dernier, le groupe annonçait vouloir commercialiser plus de 30 véhicules tout électrique d'ici 2025, soit entre 2 et 3 millions de voitures. C'est dans cette perspective que Volkswagen a également annoncé qu'elle allait investir 3,5 milliards d'euros "<i>dans les années</i>" à venir et créer 9.000 nouveaux emplois sur ses sites allemands (limitant de facto la perte nette d'emplois à 14.000), qui pourraient produire des modules de batteries électriques. Si elle n'est pas la seule à avoir été touchée par le dieselgate (Skoda, Seat et Porsche ont également été affectées), la marque Volkswagen est celle qui a été le plus sanctionnée au niveau des ventes. Si elle affiche une progression de 1 % entre janvier et octobre 2016, c'est essentiellement dû à de bonnes ventes en Chine, alors qu'elles se dégradent en Europe (- 1,4 %) et surtout aux Etats- Unis (- 13,1 %). Du coup, la marge opérationnelle de la marque n'est plus que de 1,6 % sur les neuf premiers mois de l'année, contre 2,8 % sur la même période en 2015. Les mesures d'économies annoncées ce vendredi devraient avoir pour effet de regonfler ce chiffre jusqu'à 4 % en 2020.		
McGee, P. (2017, Janvier 11). How VW's cheating on emissions was exposed. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/how-vws-cheating-on-emissions-was-%20exposed/docview/1867095159/se-2?accountid=12156		

US regulators and prosecutors have spearheaded efforts to uncover and then punish Volkswagen for its diesel emissions scandal - the latest example being the German carmaker's \$4.3bn criminal settlement on Wednesday with the Department of Justice. But it was a little known group of environmentalists who first pinpointed VW's fraud by asking a simple question: why are diesel cars in the US supposedly much less polluting than those in Europe? In late 2012, John German, a senior fellow at the International Council on Clean Transportation, a non-profit organisation, thought he had the answer. Having spent 13 years working for the Washington-based Environmental Protection Agency, Mr German knew how strict the regulator's compliance and enforcement programmes were. He figured that meant carmakers had been forced to make diesel cars "clean". "Our goal was to test the diesels in the US, prove that diesels could be clean, take the data back to Europe and say, Hey, they can do this in the US, why can't you do this in Europe?" he told the Financial Times after VW said late on Tuesday that it was in "advanced talks" to finalise a settlement with the DoJ. But problems with Mr German's theory became apparent as soon as the ICCT began scrutinising VW's US diesel cars in 2013. Mr German's tests of these vehicles on the road were showing emissions of harmful nitrogen oxide emissions at up to 35 times permitted levels. West Virginia University, which sponsored the ICCT study, kept recalibrating its equipment as if it were faulty. When that did not work, it suspected the VW diesel cars under review must be malfunctioning - and yet, curiously, they passed emissions tests in the laboratory. It soon became clear to Mr German what the problem was: "It had to be a defeat device," he said, referring to the illegal software used by VW in its diesel cars to recognise when they were undergoing official laboratory tests, and to thereafter enter low-emission mode. "There was no other explanation."	Découverte du scandale.	Jugement des agents de contrôle sociaux.
---	--------------------------------	---

However, Mr German felt he could not say anything publicly. "The words defeat device do not pass your lips when you're dealing with a multibillion-dollar company," he said. "It's just way too dangerous. So I just kept my mouth shut." The ICCT released its study findings in March 2014. It did not mention illegal software or name what car models were tested, but the ICCT sent copies to VW and the EPA. Mr German said he felt certain the EPA would soon uncover the defeat device. But the discovery took more than a year, as VW engineers and executives frustrated US regulators' attempts to understand the nature of the irregularities, according to a court document outlining criminal charges against one of the company's engineers. For months VW "intentionally made... false and fraudulent statements" to make the discrepancies between cars' emissions in the laboratory and on the road appear as if they were "innocent mechanical and technological problems", said the document, which was released in September. Oliver Schmidt, then head of VW's US compliance team, learnt of the ICCT study by April 2014. "It should first be decided whether we are honest. If we are not honest, everything stays as it is," he is said to have written to a colleague, according to another court document alleging wrongdoing by Mr Schmidt, which was released on Monday, shortly after his arrest. The California Air Resources Board and the EPA continued testing VW's diesel cars with growing sophistication in their laboratories, tricking the vehicles' computers into thinking they were on the road, and setting off a panic among the community of company employees aware of the fraud. But US regulators only learnt for certain that VW was cheating the laboratory tests in August 2015, when an employee "disclosed, in direct contravention of instructions from his management", that certain cars could detect when they were being tested in the laboratory and enter low-emissions mode, said the court document about Mr Schmidt. VW officially acknowledged the illegal software to the CARB and the EPA on September 3 that year, but made no statement to investors or the public. Instead, the EPA revealed VW's cheating on September 18. Within days, VW admitted it had installed the software in up to 11m cars worldwide, beginning in 2008. Chief executive Martin Winterkorn resigned but denied any wrongdoing.		
---	--	--

VW soon admitted that its fraud dated back to 2006, when the company adopted an aggressive strategy to boost its small US sales. The goal had been to increase its market share by marketing "clean diesel" cars. Even now, nearly 16 months after the disclosure of VW's illegal software, many questions remain unanswered. Notably, it is still unclear who authorised the cheating, or how high up VW's hierarchy knowledge of the fraud went. The court document about Mr Schmidt alleged that he and others briefed "executive management" at VW's Wolfsburg headquarters about the software in July 2015 and assured managers that US regulators were not aware of the defeat device. The executives "authorised its continued concealment", added the document. As part of the criminal settlement, the DoJ and VW outlined a so-called statement of facts about the scandal. Lawyers in Europe are expected to pore over the details in the hope of using it as leverage to seek compensation in the region. While VW has offered to buy back about 500,000 diesel cars in the US that contained defeat devices, the company rejects the case for taking similar steps in Europe because it maintains the software used to bypass emission tests did not breach EU law. Up to 9m VW diesel cars in Europe had software to understate emissions in official tests, and some lawyers are busy signing up angry owners who want a buyback or other compensation. Ingo Speich, a senior portfolio manager at Union Investment, a VW shareholder, said even with the US criminal fines close to being finalised the outstanding litigation risk for the company remains huge. "It's still too early to say the worst is over," he added.		
Armstrong, R. (2017, Janvier 13). The Volkswagen scandal shows that corporate culture matters. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-scandal-shows-that-corporate-%20culture/docview/1867405360/se-2?accountid=12156 Why did Volkswagen veer so badly off the road? How did the biggest carmaker in the world end up costing itself about		

\$17bn in fines and settlements to date in an ill-considered attempt to beat emissions tests? The facts in the case are slowly coming to the surface. A full account must, however, cover more than nitrogen oxide, competitive pressure and corporate memos - it must also consider culture. This is a lesson we should have learnt from the response to the financial crisis of 2008, when we decided to go after banks' balance sheets rather than individual bad actors - leaving banks weaker and taxpayers unsatisfied. The hard question is not who did what, but why they did it. If a group of people at a company as strong as VW felt that their best option was to go to the dark side, something has to be said about what was going on in their heads or, if you prefer, their hearts. The standard answer to this question is simple. It is that somebody got greedy - that corporate skulduggery is an economic phenomenon, explained by how the average person responds to constraints and opportunities. An economic account of what has been dubbed the "dieselgate" scandal would go something like this. A decade or so ago, VW was hungry for growth. It was battling Toyota and General Motors for the number one position in the global car market. The obvious place for it to grow was the huge US market, where it had only a small presence. As it happens, VW - because of tax incentives in Europe - has special expertise in making small diesel engines. What is more, these engines produce less carbon dioxide than petrol ones, so selling them makes it easier to comply with greenhouse gas rules. Given its commercial footprint, technical strengths and the regulatory climate, the economically optimal strategy for VW was pushing small diesels in the US. There was one small problem. US rules about nitrogen oxide emissions - where diesel is a worse offender than petrol - are tougher than European ones. The technology that enables cars to meet them is expensive, making it practically impossible to produce a mid-priced car that passes muster. So much is established. What exactly happened next is unclear, however. But something like the following is plausible: an engineer, or maybe a group of them, had a target of designing a diesel engine that hits performance and price targets while	Trafic des moteurs diesels.	Nature du scandale.
--	------------------------------------	----------------------------

emitting only a certain amount of nitrogen oxide. Meeting the target would mean money and promotion, but the engineers could not manage it. So, perhaps encouraged by an ambitious executive, they did what engineers do: they engineered something, namely software designed to defeat emissions tests. If something like this is correct, why were the engineers not deterred by the risk of being caught? Why did no one stop them? Here the economic story turns to VW's governance. A family-controlled company with a fractious and unfocused board, it was accountable to no one, except perhaps its trade unions. Under these lax conditions, VW's progression from targeting to US market to dieselgate was as natural and easy as water flowing downhill. This narrative leads directly to specific conclusions about remedies: fine the company heavily, sending a message about the cost of cheating; tighten regulations so carmakers assume there is a good chance of getting caught; and reform corporate governance so companies focus on sustainable growth strategies, not nefarious and risky quick fixes. This is tidy but incomplete. The implication is that the miscreants at VW thought subverting the law was in their best interests. And this conclusion certainly fits with the regime of rewards and punishments under which they operated. But the world is full of imperfect in-centive regimes, yet systematic cheating on the scale and seriousness of dieselgate is relatively rare. Yes, Fiat Chrysleris facing accusations in the US that echo those levelled at VW. But across industries, regulators are hopelessly outnumbered and under-resourced relative to companies. Poor, unaccountable corporate governance - and short-termist incentives for executives - are sadly pervasive. And there is always money to be made in bending rules. But while corporate skulduggery, from Enron to Valeant, is a regular feature of the market, it remains the exception. Here is a hypothesis about why this is so: most people and most companies behave honourably not because of the consequences of rule breaking but because they are honourable. If that is true, then we have to assume something went wrong with VW's culture such that immoral behaviour became acceptable. Now, a moral failure requires a moral response. Perhaps the emphasis should fall on shaming individuals, shunning them and putting them in jail. Fines may have a place, especially if the proceeds go to repairing the damage a company has done, but they seem somehow to miss the point. This will be an uncomfortable conclusion for the sorts of people - such as me - who spend a lot of their time analysing		
--	--	--

companies. Education and professional experience equip me with a sophisticated apparatus for reaching economic conclusions. But I will confess I understand little about how corporate cultures work or how to improve them. What I have read on the topic has left me none the wiser. I spent some years studying moral philosophy but I haven't a clue how I would apply it to VW. It is important, all the same, not to be the man with the hammer who sees a world made of nails. I think I understand money pretty well; culture puzzles me. But culture is there and it matters. And if we ignore it, there will be more dieselgates in the future.		
Chazan, G. & McGee, P. (2017, Janvier 19). Former VW chief says he learnt of cheating in September 2015. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/former-vw-chief-says-he-learnt-cheating-%20september/docview/1869633993/se-2?accountid=12156 The former chief executive of Volkswagenon Thursday insisted he only found out about the illegal software at the centre of the German carmaker's diesel emissions scandal in September 2015. Appearing before a German parliamentary committee, Martin Winterkorn refused several times to answer when he first learned of theemissions cheating, citing ongoing investigations. But pressed by MPs on whether he knew that defeat devices had been installed in VW diesel cars to improve emissions test results, Mr Winterkorn eventually replied: "Certainly not before September 2015." However, he expressed surprise that VW staff had not alerted him sooner to the problems. "It is hard to understand why I wasn't apprised - clearly and in good time - about the... problems," he told MPs. It was Mr Winterkorn's first public appearance since the diesel scandal broke. He led VW from 2007 until hisresignationin September 2015 - soon after the company admitted to US regulators it had installed illegal software dubbed a defeat device in its diesel cars that served to understate emissions of harmful nitrogen oxides in official tests.	Martin Winterkorn nie le fait d'être coupable.	La victimisation

German prosecutors are investigating the scandal and its origins, and whether senior VW executives including Mr Winterkorn failed to tell investors about the affair quickly enough. US authorities are also investigating individuals caught up in the scandal. Some VW investors are separately seeking damages in legal actions after suffering losses when the company's shares plunged in value shortly after the affair became public. Mr Winterkorn spent almost 35 years at VW and had a reputation as a stickler for detail who was obsessed with the quality of the company's products. He once boasted in an interview that he knew "every screw in our cars". MPs said they found it difficult to square that reputation with the man who appeared before them on Thursday. "I find it implausible that he didn't know about defeat devices before September 2015," said Oliver Krischer, a Green MP and committee member. "This is someone who was a details-oriented CEO, who cared about all technical aspects of the business and constantly projected that image to the public." Herbert Behrens, the committee chairman and a socialist MP from the opposition Left Party, said he thought Mr Winterkorn "held back what he really knows" about the scandal. Much of the questioning by MPs revolved around what Mr Winterkorn was told about the diesel affair, and when. Court documents in the US released last week said VW employees involved in the cheat software briefed "executive management" at the company's Wolfsburg headquarters in July 2015, although no executives who allegedly participated in the meeting were named. VW said in a statement last March that Mr Winterkorn was sent amemorandum in May 2014 about a research study suggesting some of the company's US diesel cars were emitting far higher levels of NOx when tested on the road compared to in the laboratory. VW added at the time it was not clear whether he took notice of the memo.		
--	--	--

Mr Winterkorn was asked about the memo by MPs on Thursday, but declined to answer. Mr Winterkorn said he had no contact with the German government about the scandal until after the cheating was made public by the US authorities. He said shortly after the US Environmental Protection Agency revealed VW's wrongdoing on September 18 2015 he had met the transport minister Alexander Dobrindt and told him that VW not only had a problem in the US but in the rest of the world. He subsequently phoned German chancellor Angela Merkel. On September 23 he resigned, a step he described as "the hardest thing I've ever had to do". In a statement before the question-and-answer session with MPs, Mr Winterkorn appeared to blame colleagues for not informing him of VW's diesel affair. He said he was a person who "appreciated honesty", and in his 35 years at the company had spoken to employees on an almost daily basis. "Unlike what you might read in the papers, there was no reign of terror" while he was chief executive, he added. "I never had the impression that people shied away from having a frank talk with me, or from telling me unpleasant things," he said. Mr Winterkorn said he would "never have thought it possible" that millions of VW customers would be cheated in this way. But he added that he would have to live with the fact that his name would be forever closely associated with the diesel affair.		
Boutelet, C. (2017, Mai 11). "Dieselgate": Volkswagen refuse de publier l'enquête interne. <i>Le Monde</i>. https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/05/11/dieselgate-volkswagen-refuse-de-publier-l-enquete-interne_5126089_3234.html On ne saura finalement pas grand-chose des détails de l'affaire Volkswagen (VW). Le président du conseil de surveillance du groupe de Wolfsburg, Hans Dieter Pötsch, a annoncé officiellement aux actionnaires, mercredi 10 mai, que l'enquête interne	VW ne rendra pas public	Coûts de réputation.

menée depuis un an et demi sur les causes du scandale des moteurs diesel manipulés ne livrerait pas ses secrets. Le groupe avait chargé, en septembre 2015, le cabinet d'avocats Jones Day de procéder aux investigations. <i>"Il n'y a pas, et il n'y aura pas de rapport final de Jones Day,"</i> a déclaré M. Pötsch aux actionnaires rassemblés à Hanovre. Le groupe ne dévoilera finalement pas plus d'informations que celles contenues dans le "Statement of Facts", publié en début d'année par VW en coopération avec le ministère de la justice américain dans le cadre de l'accord passé pour mettre fin aux poursuites judiciaires. Ce document, disponible sur Internet (en anglais), donne les grandes lignes de l'affaire. <i>"Toute autre décision serait démesurément risquée,"</i> a martelé M. Pötsch. <i>Le directoire et le conseil de surveillance doivent tout faire pour éviter à l'entreprise d'autres dommages.</i> " Les suites du "dieselgate" ont jusqu'ici coûté à l'entreprise la somme de 22,4 milliards d'euros. Promesse réitérée Reste que ce manque de transparence va nuire à la réputation du constructeur. Depuis un an et demi, chaque conférence de presse ou d'actionnaires a donné lieu à la promesse réitérée et toujours repoussée que le groupe ferait toute la lumière sur le dieselgate. On saurait enfin qui savait, qui a ordonné ou toléré la manipulation de onze millions de moteurs diesel pour échapper aux contrôles antipollution. A chaque fois, une liste à la Prévert devait faire comprendre l'ampleur de la tâche à l'observateur impatient: 600 interviews, 100 millions de documents, plusieurs téraoctet de données... dont les secrets resteront finalement enfermés dans les classeurs d'un bureau de la gigantesque usine de Wolfsburg. Pour beaucoup d'actionnaires, la décision de la direction est perçue comme une provocation. <i>"Que les résultats de l'enquête soient encore sous clé laisse penser qu'ils ne plaisent pas à VW,"</i> a lancé le gestionnaire de Deka Investments, le fonds d'investissement des caisses d'épargne allemandes. <i>"Votre référence au "Statement of Facts" [du ministère de la justice américain] est insuffisante sur le fond et quasiment insultant,"</i> a lancé un autre représentant d'actionnaires. Le sujet a occupé une grande partie des prises de parole de l'assemblée générale, mais les actionnaires n'ont pas eu gain de cause. Pour les adoucir, le groupe leur a annoncé le versement d'un dividende exceptionnel de 2 euros par action, contre 11 centimes l'an dernier.	l'enquête interne	
---	-------------------	--

Les dirigeants du groupe se préparent toutefois à d'autres nuits blanches. Mercredi, l'hebdomadaire économique <i>Wirtschaftswoche</i> a révélé que le parquet de Stuttgart enquêtait contre le PDG du groupe, Matthias Müller, le président du conseil de surveillance, Hans Dieter Pötsch, ainsi que contre l'ancien PDG, Martin Winterkorn, dans l'affaire des moteurs manipulés. Selon le journal, l'enquête a été lancée à la suite d'une plainte de l'autorité de surveillance des marchés financiers Bafin à l'été 2016, pour "<i>soupçon de manipulation du marché</i>". La procédure vient s'ajouter à la longue liste de poursuites liées à l'affaire : Volkswagen fait actuellement l'objet de 40 enquêtes émanant de l'administration et de 3 550 plaintes de propriétaires mécontents.		
McGee, P. (2018, Avril 12). Volkswagen to be restructured under new CEO. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-be-restructured-under-new-%20ceo/docview/2121707090/se-2?accountid=12156 Volkswagen's top directors are expected confirm a new chief executive on Thursday evening and announce sweeping changes to the company's structure designed to make the sprawling group more efficient. The major decisions were pushed one day forward in the wake of a media storm that followed a cryptic announcement on Tuesday. Volkswagen's supervisory board, which oversees management, is expected to meet at 5pm at the Wolfsburg headquarters, according to two people familiar with the situation. A press release is expected late in the evening once votes from the 20-member board are cast. A press briefing will be held on Friday morning. Chief executive Matthias Müller, the former head of Porsche who took over the 12-brand VW Group in the wake of the diesel emissions scandal in late 2015, is all but certain to be replaced by Herbert Diess, a former BMW executive who since the summer of 2015 has led the core VW brand. The board is also expected to vote on big structural shifts that will bundle the multiple brands of the VW Group into new groupings: a mass-volume unit led by the VW brand and including Skoda and Seat; a premium unit led by Audi and including Bentley; and a super-premium or sports unit led by Porsche and including Lamborghini. Two people said VW's trucks and buses unit will not see an imminent initial public offering, but VW is taking steps to legally	Nouveau CEO et	Réparation

separate it from the rest of the group so that an IPO next year is possible. It is still being decided, according to one person, whether VW's commercial vehicles unit will be its own grouping. The alternative, this person said, is for the lighter vehicles weighing less than two tonnes to form part of the mass unit, while heavier vehicles above two tonnes would be become part of trucks and buses.	réorganisa- tion de l'entreprise.	de la réputation.
McGee, P. (2018, Mai 3). New VW CEO calls for refresh in corporate culture. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/new-vw-ceo-calls-refresh-corporate-%20culture/docview/2072276710/se-2?accountid=12156 Weeks after his ascension to CEO of the Volkswagen Group, Herbert Diess said the world's largest carmaker must adopt a new culture that spreads responsibility, promotes accountability and creates more synergies among its 12 brands. Speaking to investors at VW's annual shareholders meeting in Berlin, Mr Diess called for a "culture of constructive dissent" that would strengthen accountability and penalise misconduct. He said VW would expand its whistleblower system and reinforce its compliance system. These actions, he said, would let Volkswagen's many brands, including Porsche and Audi, operate better."Volkswagen must act more quickly, systematically and efficiently - in making decisions and in implementing them," he said. "We must transform the group from a slow and somewhat cumbersome supertanker into a powerful fleet of speedboats." Mr Diess, a former BMW executive who took control of the VW passenger car brand in July 2015 - just weeks before US authorities exposed the diesel emissions scandal - is said to have a different management philosophy than the prevailing attitude in Wolfsburg, VW's headquarters. When he was abruptly appointed CEO last month, one person close to Mr Diess said he would promote the "divide and conquer" style of management he knows from BMW, rather than the "control and command" structure at VW. Mr Diess told investors on Thursday that his overriding principle is that "decisions will be made at the lowest level closest to operations." The idea, he said, is to avoid duplicating work, speed up decision-making, and to "increase mutual responsibility and	Nouveau CEO et revision de la stratégie d'entreprise.	Réparation de la réputation.

interdependence." He added; "Anything a brand group can decide should no longer be discussed at group level." A person close to Volkswagen said the carmaker's management philosophy had, in the past, been too centred in Wolfsburg, leaving little room for decision-making at lower levels. He compared it to a community that wants a new bike lane taking its proposal directly to the EU commissioner. Mr Diess, widely-known as a cost-cutter who wants to make VW more efficient so it can take on the challenges of electrification, car-sharing and autonomous driving, said VW's motto should be "a lean group drives strong brands."		
McGee, P. (2018, Juin 18). Audi CEO arrested over diesel cheating scandal. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/audi-ceo-arrested-over-diesel-cheating-%20scandal/docview/2072699696/se-2?accountid=12156 Audi chief executive Rupert Stadler was arrested on Monday for his alleged role in the Volkswagen Group's diesel cheating scandal, the company has confirmed. The arrest, earlier reported by German weekly Der Spiegel, came one week after his private apartment was raided by Munich prosecutors. Audi had no further comment on the matter. Mr Stadler, the luxury carmaker's CEO since 2007 and a VW Group board member since 2010, is the highest sitting executive to be taken into custody since the decade-long diesel cheating scandal was exposed by US regulators nearly three years ago. Martin Winterkorn, the former CEO of VW Group, was charged on four counts for his alleged role by US authorities earlier this year. Since the cheating was exposed, Mr Stadler has faced numerous calls from minority shareholders and some analysts to step down. VW has not just defended him; last year it extended his contract by five years and in April, amid a broad restructuring, it promoted him to head of a new "premium" cars division with group-wide sales responsibilities.	Arrestation du CEO.	Coûts de réputation.

It has always been an open question why Mr Stadler continued to have the backing of VW's board, including the Porsche-Piech families that own majority voting rights in the company. VW has long said there has been no evidence to suggest he knew of the cheating, but last week -following several raids at various Audi sites - Munich prosecutors revealed that Mr Stadler and another Audi board member were named suspects on May 30. Two people close to Audi said at the time his apartment was raided that Mr Stadler was certain of his innocence, had full trust in the legal system, and welcomed the opportunity to prove this. VW's board had previously asked Mr Stadler to put it in writing that he knew nothing of the diesel affair, one person added.		
McGee, P. (2018, Octobre 2). Volkswagen formally ousts Audi CEO Rupert Stadler. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/volkswagen-formally-ousts-audi-ceo-rupert-%20stadler/docview/2115550772/se-2?accountid=12156 Volkswagen formally ousted Rupert Stadler, Audi chief executive, on Tuesday, months after he was arrested by German police for his alleged role in the diesel emissions scandal. The supervisory boards of the VW Group and its up-market Audi business said they agreed to terminate their contracts with Mr Stadler "with immediate effect" because "he is unable to fulfil his duties". Mr Stadler has been in pre-trial detention since mid-June, one week after his private apartment was raided by Munich prosecutors. No charges have been made against him - and Mr Stadler has asked to be let go - but prosecutors have been able to prevent his release by citing alleged risks that he could obstruct justice. Mr Stadler joined Audi in 1990, was made a board member in 2003 and became chief executive in 2007. Until today, he also sat on the management board at Volkswagen and earlier this year was promoted to head of sales across the VW Group.	Séparation avec l'ancien PDG.	Réparation de la réputation.

The decision to terminate his contract follows weeks of discussion. Several members of Volkswagen's management board, and others close to it, described the situation as difficult because no specific allegations against Mr Stadler have been made public. "Do you do something for the optics or do you do something for justice or for the truth?" Hiltrud Werner, a senior Volkswagen executive and supervisory board member of Audi, asked the FT in the summer. "That's the tricky bit. To what do you give preference - the good headline and the optics, or fairness and justice?" To some shareholders, however, these difficulties are self inflicted. VW and Audi could have ousted Mr Stadler in late 2015 when US authorities first revealed the diesel emissions scandal, given that the technology enabling the cheating originated at Audi. Instead, Mr Stadler was allowed to stay in his role. Last year, VW extended his contract until 2022. Volkswagen has not disclosed how much it would have to pay to buy Mr Stadler out of his contract, suggesting that it would depend on whether he is found guilty of anything. Following the arrest, Audi named Bram Schot as interim chief executive, but declined to say anything about Mr Stadler. Then, in late July, Volkswagen poached BMW board member Markus Duesmann for its own board, fuelling speculation he was lined up to take over Mr Stadler's role. VW has denied this, however, saying only that, after the emissions scandal, it lost many senior executives with technical expertise and that Mr Duesmann - who cannot begin his new job until autumn 2020 - was needed for the long-term. Mr Duesmann may end up as Audi chief executive, but he could take other roles as well, people at VW have said.		
Crain, K. (2019, Août 12). Will the diesel mess ever end?. <i>Automotive News</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/will-diesel-mess-ever-%20end/docview/2273348308/se-2?accountid=12156		

Certainly one of the biggest and most complicated of this industry's recall messes is the disaster surrounding what has become known as dieselgate. What started as a scheme to outfox the emissions rules for vehicles with diesel engines has spread into a seemingly endless legal battle and public relations disaster. For the public, it started four years ago next month, when Volkswagen Group's tampering was revealed. Since then, the scandal has touched a good number of its rivals as well. Daimler, for example, said in late July that expenses related to ongoing diesel-related litigation contributed to a \$1.74 billion loss in the second quarter. I have a sense that by now, every one of the culprits in this debacle has been identified. The fines and related costs - well over \$30 billion at Volkswagen Group alone -- have been staggering to say the least. None of the perpetrators has denied the accusations. The list of executives who've lost their jobs or faced legal peril is long. Still, I have a suspicion that dieselgate will continue for quite a while longer. It may have seemed like a great idea at the time. A supplier came up with a way to conduct diesel emissions tests without giving a true reading of vehicles' nitrogen oxide emissions, and Volkswagen Group secretly embraced the technology. As a result, VW owners for years were deluded into thinking their "clean" diesels were delivering unrivaled performance and fuel economy. In reality, their cars were spewing out 40 times the legal limit of NOx. Of course, sooner or later, this was all going to be discovered. For German automakers especially, the episode has been a continuing nightmare that has cost the companies involved huge amounts of time and money as well as their consumers' trust. Mercedes and its earnings hit is just the latest example. But few have gone untouched. It may end, but probably not soon.	Crise touche d'autres compagnies du secteur.	Dommages collatéraux à la crise.
---	---	---

Croft, J. & Miller, J. (2019, Décembre 2). British motorists accuse VW of "obvious cheat" on emissions. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.ft.com/content/e932ecc6-1511-11ea-9ee4-11f260415385 Volkswagen engaged in an "obvious cheat" when it allegedly fitted cars with a device that circumvented pollution emissions limits, the High Court was told on Monday, as one of the UK's biggest consumer lawsuits got under way. Lawyers for more than 90,000 British customers are suing VW, claiming the German group made cars that failed to comply with EU legislation and artificially lowered emissions of nitrogen oxide during testing by fitting a device on its cars. Volkswagen denies wrongdoing and is defending the case. Thomas De La Mare QC, representing the car owners, told the High Court in London that installing the device "cheated the test and deprives it of its purpose - how badly or well the vehicle pollutes in the real world". He added: "It is difficult to think of a more obvious cheat than the one VW used." He said the "whole purpose of pollution limits was to save lives" adding that the most recent research showed that nitrogen oxide kills 1,000 people a day in Europe. In a preliminary trial, Mr Justice Waksman is being asked to rule on whether the High Court can be bound by an earlier ruling on the emissions scandal by the German Federal Motor Transport Authority (KBA) - which found vehicles contained a prohibited defeat device - and also to determine whether the software can be classed as a defeat device. Michael Fordham QC, the barrister for VW, said in written arguments submitted to the hearing that the High Court was not bound by the German regulator's findings. VW said in a statement: "Volkswagen Group continued to defend robustly its position in the High Court in London. It remains Volkswagen Group's case that the claimants did not suffer any loss at all and that the affected vehicles did not contain a prohibited defeat device," it said. If the VW motorists win this part of their case then further litigation is likely to follow to determine whether VW is liable to the claimants in damages and if so how much it will have to pay.	Poursuites et contestations.	Coûts de réputation.
---	-------------------------------------	-----------------------------

VW has had to pay out \$30bn in "Dieselgate" - related costs - including \$10bn in a settlement with customers in the US - after it was revealed in 2015 that the company had installed software on its cars that deceived diesel emissions tests. But in the years since, claimants in other jurisdictions have ended up with far smaller payouts. A few months ago, VW drivers in Australia were awarded a mere \$950 in compensation, and the more than 400,000 VW consumers in Germany who have signed up to a group claim are unlikely to receive large sums. It is seen as unlikely that the auto group will allow the UK claim to go to a full trial, in which more details of the emissions scandal could be made public. The High Court hearing, which will last for a fortnight, continues.		
Miller, J. (2020, Février 14). VW offers direct payouts to sidestep emissions lawsuit. <i>The Financial Times Limited</i>. https://www.proquest.com/trade-journals/vw-offers-direct-payouts-sidestep-%20emissions/docview/2355127801/se-2?accountid=12156 Volkswagen has attempted to circumvent Germany's largest collective lawsuit by offering more than 400,000 customers direct compensation for vehicles that were installed with diesel emissions cheat devices ahead of a critical court date in May. The company said an €830m settlement agreement with the consumer rights group VZBV, which brought the landmark case to a court near VW's headquarters last year, fell apart due to a dispute over an extra €50m in legal fees. Instead, it launched a website asking claimants to register directly with VW in order to receive their share of the proposed amount. If they accept, the final payment to German consumers is likely to be between €1,350 and €6,200 per car owner, a fraction of the \$12,000 to \$44,000 handed to US drivers in an agreement reached with law enforcement authorities in 2016, soon after the Dieselgate scandal broke. VW, which is facing a series of lawsuits in countries across Europe, has already paid out more than €30bn in Dieselgate fines		

and settlements. The company has always maintained that its misconduct caused no harm to customers in Germany, most of whom continued to drive the affected vehicles after a software fix. Justifying its decision to withdraw from negotiations, VW said VZBV's legal advisers failed to provide sufficiently concrete proof of the services for which the €50m was to be paid. "They have refused an independent legal examination of their fee claims," the company added. However, the VZBV said it was "irritated" by VW's decision, and emphasised that it had not insisted on the extra fees. "We did everything we could to ensure a good and fair settlement," VZBV's director Klaus Mueller said in a press conference, "and the sudden breakdown of negotiations by VW fits into the tradition of the Dieselgate fraud." VW's latest effort to reach a settlement could lead to a further deluge of individual claims in Germany, undermining the purpose of the collective lawsuit, a model which was brought in by politicians to alleviate the burden on the country's legal system. Christopher Rother, who represents 12,000 customers in individual claims against VW, said the move was an attempt by the carmaker to reduce the impact of a judgment in Germany's Federal Court of Justice in May, which could broaden the company's liabilities. The court will decide whether Volkswagen can deduct the mileage driven from the total cost of the cars affected. Mr Rother, who also acted on behalf of consumers in the US against VW, said his company would launch an "aggressive" campaign to tempt consumers away from a settlement with the car manufacturer. "We will make a counter-offer, and where necessary, make an upfront payment, " said Mr Rother, who has raised several hundred million euros from British and American private equity firms to fund his approach.	Indemnisa- tion des clients.	Indemnisa- tion
---	---	----------------------------

Rue, G. (2021, Mai). Dieselgate: la CJUE confirme l'interdiction du dispositif mis en place par certains constructeurs automobiles. <i>Bulletin Juridique Social</i>. Vol. 670, p.11 Dans son arrêt du 17 décembre 2020, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a adopté une interprétation large de la définition des dispositifs de mise en échec du règlement n° 715/2007 et a limité la portée des exceptions pour leur utilisation dans les véhicules vendus, immatriculés ou mis en service dans l'Union européenne (UE). Ce faisant, la CJUE a confirmé l'interdiction du dispositif qui a fait scandale et donné lieu à de nombreuses actions en justice. Les faits Un constructeur automobile a mis sur le marché des véhicules équipés d'un logiciel susceptible de fausser les résultats des tests d'homologation relatifs aux émissions de gaz polluants, tels que les oxydes d'azote (NOx). À la suite de révélations dans la presse, le Parquet de Paris (France) a diligenté une enquête, qui a donné lieu à l'ouverture d'une information judiciaire à l'égard du constructeur automobile visé. L'infraction alléguée consistait à avoir trompé les acquéreurs de véhicules équipés d'un moteur diesel sur les qualités substantielles desdits moteurs et sur les contrôles effectués avant leur mise sur le marché. Les véhicules mis en cause étaient équipés d'une vanne de recirculation des gaz d'échappement (RGE). La vanne RGE est une des technologies utilisées par les constructeurs automobiles afin de contrôler et de réduire les émissions finales de NOx. Le règlement n° 715/2007 interdit expressément l'utilisation des dispositifs d'invalidation qui réduisent l'efficacité des systèmes de contrôle des émissions dans des conditions d'utilisation normales. Le règlement contient par ailleurs certaines exceptions. Les juges d'instruction français ont décidé de saisir la CJUE en vue d'obtenir des clarifications, notamment quant à la définition et à la portée des concepts de "système de contrôle des émissions" et de "dispositif d'invalidation". La décision		
---	--	--

Dans son arrêt, la CJUE observe tout d'abord que l'efficacité de la dépollution est liée à l'ouverture de la vanne RGE, qui est commandée par le code source du logiciel intégré au calculateur. Par conséquent, dès lors qu'il agit sur le fonctionnement du système de contrôle des émissions et qu'il en réduit l'efficacité, un logiciel tel que celui en cause, intégré dans le calculateur de contrôle moteur, constitue un "élément de conception", au sens du règlement n° 715/2007.

Aux termes de son analyse, la CJUE considère que, tant les technologies et la stratégie qui réduisent les émissions en aval - à savoir après leur formation - que celles qui, à l'instar du système RGE, réduisent les émissions en amont - à savoir lors de leur formation - relèvent de la notion de "système de contrôle des émissions".

Après un examen de la notion de "dispositif d'invalidation" au sens de ce règlement, la CJUE a considéré que constitue un tel dispositif tout logiciel qui, comme le logiciel mis en cause, modifie le niveau des émissions des véhicules en fonction des conditions de conduite qu'il détecte et ne garantit le respect des limites d'émissions que lorsque ces conditions correspondent à celles appliquées lors des procédures d'homologation. En outre, ledit logiciel constitue un dispositif d'invalidation même si l'amélioration de la performance du système de contrôle des émissions peut également être observée, de manière ponctuelle, dans des conditions d'utilisation normales du véhicule.

Sur la question de savoir si l'installation d'un dispositif d'invalidation qui réduit l'efficacité du système de contrôle des émissions, en principe interdite, peut être justifiée, la CJUE souligne que, pour être justifiée, la présence d'un tel dispositif doit permettre de protéger le moteur contre des dommages soudains et exceptionnels et que seuls les risques immédiats de dégâts qui génèrent un danger concret lors de la conduite du véhicule sont de nature à justifier l'utilisation d'un dispositif d'invalidation. L'interdiction prévue par le règlement serait en effet vidée de sa substance et privée de tout effet utile si l'on permettait le recours à des dispositifs d'invalidation prohibés dans le seul but de prémunir le moteur contre son encrassement et son vieillissement.

Elle en conclut donc qu'un dispositif d'invalidation qui améliore systématiquement, lors des procédures d'homologation, la performance du système de contrôle des émissions des véhicules aux fins de respecter les limites d'émissions fixées par ce règlement et qui, ainsi, permet d'obtenir l'homologation de ces véhicules, ne peut relever de l'exception à l'interdiction de tels dispositifs prévue par le règlement, même si ce dispositif contribue à prévenir le vieillissement ou l'encrassement du moteur.

Ce jugement de principe a un impact considérable et concerne tous les constructeurs qui ont équipé leur véhicule de ce dispositif. Il ouvre la voie, en Europe, à des actions en indemnisation de l'ensemble des propriétaires de véhicules.	Interdiction du dispositif de triche.	Nature du scandale.
---	--	--------------------------------

