Allemagne
Le modèle social de Volkswagen préservé par un nouvel accord sur l'emploi

Udo REHFELDT

En septembre 2024, la direction de Volkswagen a annoncé son intention de fermer des usines en Allemagne et a dénoncé la majeure partie des accords collectifs, en exigeant des sacrifices salariaux pour augmenter la rentabilité. Le syndicat IG Metall a réagi en mobilisant les salariés et en proposant un plan alternatif. Fin 2024, un nouvel accord collectif a été conclu. Il prévoit une modération salariale et la réduction de 35 000 emplois d'ici 2030, sans licenciement collectif ou fermeture de site. Des inquiétudes planent toutefois sur le financement de la transition énergétique par le gouvernement fédéral.

In September 2024, the management at Volkswagen announced its intention to close factories in Germany and reneged on the majority of its collective agreements, demanding salary sacrifices to increase profitability. The union IG Metall reacted by mobilizing workers and proposing an alternative plan. At the end of 2024, a new collective agreement was concluded. It provides for pay restraint and cuts to 35,000 jobs between now and 2030, with no mass redundancies or site closures. However, concerns linger as to the funding of the energy transition by the federal government.

Udo Rehfeldt est chercheur associé à l'Ires.

En septembre 2024, la direction du constructeur automobile Volkswagen annonce son intention de fermer de deux à trois usines en Allemagne et dénonce la majeure partie des accords collectifs, en exigeant des sacrifices salariaux sous la menace de licenciements collectifs. Cela équivaut à une remise en cause du modèle social coopératif jusque-là en vigueur, qui garantissait aux salariés des rémunérations élevées et une sécurité de l'emploi dans un contexte de faible conflictualité sociale. Le syndicat IG Metall réagit à cette attaque en appelant à des grèves d'avertissement (voir *infra*, note 10, p. 46) tout en se déclarant disposé à négocier sur la base d'un plan alternatif visant à résoudre les problèmes de compétitivité des usines allemandes. La direction finit par accepter cette proposition après des négociations longues et difficiles, et signe, en décembre 2024, un nouvel accord collectif avec le syndicat de la métallurgie. Cet accord prévoit une modération salariale et la réduction de 35 000 emplois d'ici 2030, mais exclut tout licenciement collectif ou fermeture de site.

L'expansion historique de Volkswagen

Au sein de l'industrie automobile allemande, Volkswagen constitue historiquement un modèle social qui garantit aux salariés des conditions plus favorables que chez les autres constructeurs, tout en dégageant des résultats économiques constants qui lui ont permis de se hisser au rang de premier constructeur mondial (Haipeter, 2019 ; Speidel, 2024). Ce modèle social est fondé sur une combinaison historique de facteurs politiques et sociaux.

L'entreprise Volkswagen est créée en 1938 par le gouvernement national-socialiste, ayant pour but de fabriquer une voiture populaire de masse, inspirée du modèle T du constructeur américain Ford. La construction et la gestion de l'usine sont confiées au syndicat national-socialiste, qui utilise les fonds confisqués en 1933 aux syndicats libres après leur dissolution par le gouvernement nazi. Le choix d'une zone rurale sans tradition industrielle comme site d'implantation de l'usine présente alors l'avantage logistique de se trouver géographiquement au milieu de l'Allemagne dans ses frontières de l'époque. Pour loger ses futurs ouvriers, une ville nouvelle est construite, appelée Wolfsburg après la chute du régime nazi, qui se trouve plus tard reléguée à une zone périphérique économiquement déprimée près de la frontière est de la nouvelle République fédérale d'Allemagne (RFA). Avec ses 60 000 salariés, l'usine de Wolfsburg est aujourd'hui la plus grande usine automobile du monde : l'économie et l'emploi de la ville, qui compte 125 000 habitants, en sont exclusivement tributaires.

Initialement, l'entreprise ne produit qu'un seul modèle, la « Coccinelle », qui finit par surpasser le modèle Ford T, et qui est fabriquée jusqu'en 2003 à 21 millions d'exemplaires. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que Volkswagen s'engage dans une diversification de ses modèles. En 1974, l'usine de Wolfsburg arrête la production de la Coccinelle et démarre celle d'un nouveau modèle, la Golf, dont les ventes dépassent celles de la Coccinelle en 2002. En parallèle, Volkswagen connaît une expansion économique et géographique, d'abord nationale, puis mondiale. En 1953, un premier site de production est créé au Brésil, suivi par l'implantation de sites dans d'autres pays du monde. Ces usines fournissent d'abord essentiellement les marchés locaux, de façon à éviter les barrières douanières, sans qu'il

y ait de mise en concurrence directe avec les sites allemands. Ce n'est qu'à partir des années 1980 qu'une deuxième vague d'internationalisation introduit progressivement une intégration internationale de la production sur la base d'une conception modulaire et de plateformes communes des véhicules. Volkswagen rachète aussi d'autres constructeurs, d'abord en Allemagne (Audi en 1969), puis dans d'autres pays européens, notamment Seat en Espagne (1986) et Skoda en République tchèque (1991), et même des marques haut de gamme comme Rolls-Royce, Bentley, Lamborghini et Bugatti, ainsi que des constructeurs de poids lourds, MAN et Scania. Actuellement, le groupe Volkswagen possède une quinzaine de marques et emploie mondialement 680 000 salariés répartis sur 114 sites de production. Environ la moitié travaillent en Allemagne, un quart dans 16 autres pays européens et le dernier quart dans 10 pays extra-européens (tableau 1).

L'évolution du pouvoir salarial dans la gouvernance de Volkswagen

Comme l'entreprise Volkswagen est convertie à la production de voitures militaires pendant la guerre, elle est mise sous séquestre en 1945 par l'administration militaire britannique. Celle-ci la confie en 1949 au *Land* de Basse-Saxe, avec l'obligation de la gérer conjointement avec l'État fédéral et en coopération avec les syndicats. En 1960, le gouvernement fédéral chrétien-démocrate

Tableau 1 - **Le groupe Volkswagen et ses principaux sites de production en 2024**

Allemagne (300 000 salariés)	Autres pays européens (190 000 salariés)	Reste du monde (190 000 salariés)
Volkswagen AG (116 000) ▪ Wolfsburg (60 500) ▪ Kassel (17 000) ▪ Hanovre (14 200) ▪ Emden (8 000) ▪ Salzgitter (7 500) ▪ Brunswick (7 000)	Espagne, Portugal, Italie, Suisse, France, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Danemark, Suède, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Bosnie-Herzégovine, Turquie	Asie (105 000), essentiellement en Chine
Volkswagen Osnabrück GmbH (2 300)		Amérique du Nord (77 000), essentiellement aux États-Unis, Mexique, Brésil et Argentine
Volkswagen Sachsen GmbH ▪ Zwickau (10 000) ▪ Chemnitz (1 800) ▪ Dresde (340)		
Audi : Ingolstadt, Neckarsulm, Heilbronn		Afrique (5 700, essentiellement en Afrique du Sud)
Porsche : Stuttgart, Leipzig		
MAN : Munich, Nuremberg		

Sources : Volkswagen, Statista, https://de.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_.

décide de transformer Volkswagen en société anonyme et de privatiser 60 % de son capital. Pour ménager l'opposition des syndicats et du gouvernement social-démocrate de Basse-Saxe, une « loi Volkswagen » est votée, qui doit empêcher la prise de contrôle de Volkswagen par un seul actionnaire et garantir une minorité de blocage au gouvernement fédéral et à celui de Basse-Saxe, qui ont conservé chacun 20 % du capital. Cette loi limite le droit de vote d'un porteur individuel à 20 % des voix au sein de l'assemblée générale des actionnaires. Les décisions importantes doivent être approuvées à 80 % des voix de l'assemblée générale (et non pas à 75 % comme dans les autres sociétés anonymes). De plus, toute décision de délocalisation exige le vote des deux tiers du conseil de surveillance, dans lequel l'État fédéral et le *Land* de Basse-Saxe ont le droit de déléguer chacun deux représentants.

Depuis le vote de la loi sur la codétermination paritaire en 1976, la moitié des sièges du conseil de surveillance est occupée par les représentants des salariés, des élus des conseils d'entreprise et des permanents d'IG Metall. Ensemble avec les représentants du *Land* de Basse-Saxe, qui s'est toujours préoccupé du maintien de l'emploi dans cette région, ils peuvent donc s'opposer à des délocalisations – même après 1988, quand l'État fédéral abandonne sa participation au capital et sa présence au conseil de surveillance. En outre, il est d'usage que le conseil de surveillance de Volkswagen nomme un ancien syndicaliste directeur du personnel.

En mars 2004, le commissaire européen chargé du marché intérieur, Frits Bolkestein, porte plainte auprès de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) contre la loi Volkswagen, censée enfreindre la libre circulation du capital. En octobre 2007, la juridiction européenne donne raison au commissaire européen, mettant en cause notamment la limitation du droit de vote d'un actionnaire à 20 % des voix, et enjoint le gouvernement fédéral de modifier la loi Volkswagen. La nouvelle loi fédérale, adoptée en janvier 2008, supprime la limitation du droit de vote à 20 % pour un actionnaire individuel, mais conserve le pouvoir de véto du *Land* de Basse-Saxe et l'obligation d'une majorité des deux tiers au conseil de surveillance pour toute décision de délocalisation. Comme une nouvelle plainte de la Commission est rejetée par la CJUE en octobre 2013, les dispositifs de la loi restent valides encore aujourd'hui.

Historiquement, Volkswagen entretient des liens multiples, techniques et commerciaux, avec le constructeur familial Porsche. Cela aboutit à une imbrication mutuelle croissante à partir des années 2000, tant sur le plan financier que sur celui du personnel dirigeant. Aujourd'hui, la *holding* financière Porsche SE, dont le capital est entièrement aux mains des familles Porsche et Piëch, détient 53 % des droits de vote du capital de Volkswagen[1] qui, de son côté, détient 100 % du capital de la société de production Porsche AG. Porsche SE a progressivement augmenté sa participation au capital de Volkswagen et avait espéré, grâce à la plainte de la Commission européenne, obtenir rapidement le contrôle total de Volkswagen et l'élimination des droits de véto du *Land* de Basse-Saxe et des salariés. En 2008, Porsche SE renonce finalement à obtenir ce résultat par une offre publique

1. Le reste des droits de vote se répartissent entre le *Land* de Basse-Saxe (20 %), le Qatar (17 %) et les actionnaires privés (9,7 %).

d'achat (OPA) hostile et consent à un arrangement avec le *Land* de Basse-Saxe et les représentants des salariés. En échange de la présidence du conseil de surveillance, le constructeur familial accepte le maintien du droit de véto du *Land* et de son droit de déléguer deux représentants au conseil de surveillance (Rehfeldt, 2008).

Le pouvoir salarial à travers le conseil d'entreprise et la négociation collective

Chez Volkswagen, le pouvoir des représentants des salariés ne s'appuie pas seulement sur les droits institutionnels de la gouvernance de l'entreprise, mais se double d'avantages obtenus par la négociation collective et l'action du conseil d'entreprise. Déjà en mai 1947, ce dernier a conclu un accord d'entreprise qui stipulait que des délocalisations ou la fermeture d'un établissement ne pouvaient avoir lieu qu'avec son consentement. Comme tous les conseils d'entreprise allemands, il dispose de droits de codétermination fixés par la loi. Ces derniers comportent le droit de négocier des accords d'entreprise qui doivent toutefois respecter la priorité des conventions collectives signées avec les syndicats. Comme Volkswagen n'a jamais adhéré à la fédération patronale Gesamtmetall, elle n'applique pas les conventions collectives de la branche de la métallurgie, mais négocie des conventions collectives d'entreprise avec la direction régionale d'IG Metall. Ensemble, les accords d'entreprise et ces conventions collectives confèrent aux salariés des conditions salariales et d'emploi plus favorables que chez les autres constructeurs, y compris chez les autres filiales du groupe qui appliquent la convention collective de la branche de la métallurgie[2]. Depuis les années 1970, les salariés avec plus de dix ans d'ancienneté disposent d'une garantie d'emploi à vie. Les accords collectifs donnent aussi des prérogatives supplémentaires au conseil d'entreprise pour l'organisation de la production et l'introduction de nouvelles technologies. Le conseil d'entreprise est aussi étroitement associé à la planification productive et à l'introduction de nouveaux modèles de véhicules. En coopération avec IG Metall et les fédérations syndicales internationales, cette instance est parvenue également à négocier des droits pour les salariés des sites Volkswagen à l'étranger. En 1990, Volkswagen crée ainsi le premier conseil d'entreprise européen et en 1998 un conseil d'entreprise mondial. Volkswagen conclut par la suite plusieurs accords avec des fédérations syndicales internationales qui élargissent des droits syndicaux et de codétermination à ses succursales étrangères.

Ces succès sont le fruit à la fois d'un taux de syndicalisation très élevé (de près de 90 %), mais aussi de relations coopératives entre les *leaders* syndicaux et la direction. Les cas de grèves ont été extrêmement rares dans le passé. La coopération entre conseils d'entreprise et direction a pris par moment une intensité telle qu'elle a débouché sur des phénomènes de collusion et même, en 2005, sur la découverte de cas de corruption des *leaders* du conseil d'entreprise[3]. Le

2. Les avantages salariaux par rapport aux autres constructeurs ont toutefois tendance à s'éroder depuis une vingtaine d'années.

3. Ces derniers ont notamment bénéficié de rémunérations de plusieurs millions d'euros, ainsi que de voyages de luxe et même de visites de maisons closes payées par l'entreprise. Entre 2007 et 2009, deux représentants du personnel et trois cadres dirigeants sont condamnés à des peines de prison, dont l'ancien président du conseil central d'entreprise, Klaus Volkert, et l'ancien directeur du personnel, Peter Hartz.

fonctionnement très centralisé et cumulatif des différentes instances de représentation a fait que ces *leaders* ont pu échapper à tout contrôle démocratique. Leurs privilèges étaient soit inconnus des salariés, soit acceptés par eux comme une contrepartie justifiée par leur action en faveur de ceux-ci. Ils étaient jugés et plébiscités par ces derniers essentiellement en fonction des résultats obtenus (Dombois, 2009). Depuis 2021, un changement de génération a eu lieu à la tête du conseil central et du conseil de groupe, avec pour la première fois l'élection d'une femme, Daniela Cavallo, fille de travailleurs italiens que l'usine de Wolfsburg a embauchés massivement dans les années 1960.

Les accords collectifs sur la sauvegarde de l'emploi depuis 1993

Malgré l'absence de licenciements collectifs et de fermetures de sites chez Volkswagen, l'entreprise connaît, depuis les années 1990, plusieurs menaces de suppressions massives d'emplois. Elles sont cependant toutes écartées par la négociation et par des accords collectifs spécifiques. C'est en 1993 que Volkswagen fait face pour la première fois à une telle situation, avec l'annonce par la direction de la suppression de 30 000 emplois, soit un tiers des 100 000 salariés de l'entreprise à l'époque. La crise est résolue par un accord avec IG Metall sur la réduction du temps de travail, qui introduit la semaine de 4 jours (28,8 heures), ainsi que par une réduction des rémunérations de 12 % et la flexibilisation des horaires, réclamée par le management selon la philosophie de « l'entreprise qui respire », développée par le directeur du personnel Peter Hartz. En contrepartie, les salariés reçoivent une garantie d'emploi, d'abord limitée à deux ans. La convention collective d'entreprise de 1993 est ensuite reconduite deux fois avec certaines modifications (Hege, 1994, 1995). Ainsi, le temps de travail effectif augmente de nouveau, mais assorti d'une diminution de la rémunération des heures supplémentaires, en particulier pour le travail du samedi. L'objectif de la direction de baisser les coûts salariaux est de plus en plus clairement affirmé. Ainsi, en 2001, une convention collective spécifique introduit un modèle « Auto 5000 » pour des embauches dans deux établissements avec des conditions salariales et d'horaires inférieures à la convention générale. Après un débat intense, IG Metall accepte cet accord pour permettre à des chômeurs sans qualifications de recevoir une formation importante.

En 2004, la direction menace à nouveau de réduire l'emploi de 30 000 postes si IG Metall ne concède pas une baisse de 30 % des coûts salariaux. Pour la première fois, le syndicat appelle à des grèves d'avertissement mais accepte finalement de signer un « accord d'avenir[4] » qui contient un gel salarial général, une baisse des salaires d'embauche et une nouvelle flexibilisation des horaires en échange de l'introduction de comptes épargne-temps et d'une garantie d'emploi et des sites jusqu'en 2011. En contrepartie, les droits à participer à la planification de la production et des investissements sont également étendus et un fonds d'innovation est instauré. Un an après, en 2005, sous la menace de délocaliser la fabrication d'un nouveau modèle au Portugal, la direction obtient l'ajout d'une clause d'ouverture

4. Des accords similaires ont ensuite été signés par d'autres entreprises allemandes (Bosch, 2024).

dans la convention d'entreprise[5] qui permet des embauches à des salaires inférieurs pour la fabrication de ce modèle. Lors de la renégociation de l'accord d'avenir en 2006, la direction réclame la fin de la semaine de 4 jours et un retour aux 35 heures sans compensation salariale. En même temps, elle menace de retirer la fabrication du nouveau modèle de Golf à l'usine de Wolfsburg. Finalement, une nouvelle convention collective est signée qui prolonge la garantie d'emploi et limite le temps de travail pour les ouvriers de production à 33 heures ; elle prévoit également quelques compensations salariales[6].

Ce nouvel accord permet d'apaiser les relations professionnelles chez Volkswagen. En 2008, la direction accepte d'en finir avec le modèle séparatiste « Auto 5000 » et de le réintégrer dans la convention d'entreprise Volkswagen. En 2010, la garantie d'emploi est de nouveau prolongée jusqu'en 2014, en échange d'engagements sur la productivité et de l'introduction d'une composante du salaire liée à la performance individuelle. Cette garantie est ensuite régulièrement prolongée. Initialement, elle ne concerne que les six sites de l'Allemagne de l'Ouest mais en 2021, il est convenu d'étendre progressivement la convention collective aux trois sites de l'Allemagne de l'Est. Comme les autres constructeurs allemands, Volkswagen parvient à surmonter la crise de 2008 et celle du Covid-19 en 2020 grâce au renforcement des outils législatifs, notamment les dispositifs de chômage partiel et de primes à la casse (Rehfeldt, 2016, 2021). Certes, en septembre 2022, le directeur, Herbert Diess, laisse de nouveau entendre que 30 000 emplois sont menacés, mais grâce à une alliance avec les représentants des familles Porsche et Piëch au sein du conseil de surveillance, les représentants des salariés réussissent à l'acculer à la démission et le font remplacer par Oliver Blume. Herbert Diess, qui venait du groupe BMW, voulait initier un tournant stratégique radical pour remplacer la Golf par une petite voiture électrique. Oliver Blume, qui a fait toute sa carrière au sein de Volkswagen, semble alors mieux à même de mener la transition vers l'électrique, de manière plus progressive et en coopération avec les représentants du personnel.

Volkswagen en difficulté financière face à la transition électrique

La situation économique de Volkswagen est devenue plus difficile depuis que le marché automobile est entré dans une phase de turbulences, à la suite de l'entrée en vigueur de différents règlements publics contre la pollution et le réchauffement climatique et surtout depuis la décision européenne de 2023 d'arrêter la fabrication de voitures à moteur thermique en 2035. Pour contourner ces règlements, les ingénieurs de Volkswagen avaient développé un dispositif pour fausser les tests de pollution des moteurs Diesel. La découverte de ces dispositifs frauduleux qui éclate en 2015 (le scandale du « Dieselgate ») coûte au groupe plus de 30 milliards d'euros en indemnisations et frais de justice. Bien que l'image de

5. Depuis les années 1980, IG Metall accepte le principe de l'introduction de « clauses d'ouverture » dans une convention collective pour permettre aux conseils d'entreprise de négocier des accords d'entreprise qui s'écartent des dispositifs de la convention collective. Ces accords sont alors négociés en coopération avec le syndicat (Rehfeldt, 2016).

6. La direction tente cependant de compenser la sauvegarde des sites allemands par la fermeture de son usine belge à Bruxelles (Hege, Dufour, 2007). En 2008, l'usine est rattachée à Audi. Sa fermeture définitive est programmée pour février 2025.

la marque en ait souffert, les ventes, y compris des modèles diesel, remontent pour atteindre un nouveau record en 2023. La situation financière du groupe commence toutefois à se détériorer. En décembre 2023, la direction s'accorde avec le conseil d'entreprise sur un « programme de performance » qui doit faire baisser les coûts de 10 milliards d'euros jusqu'en 2026, dont 4 milliards en 2024. Cela doit permettre d'augmenter le taux de marge, traditionnellement plus bas que celui de ses concurrents, de 3,6 à 6,5 %, de façon à pouvoir financer les investissements nécessaires à la transition énergétique et à développer rapidement de nouveaux modèles électriques. Ces économies concernent en premier lieu les coûts fixes et de matériel, mais comportent aussi une baisse des coûts salariaux de 20 % dans l'administration, la vente, la sous-traitance et le développement. Elles doivent être réalisées sans licenciements secs, en incitant à des départs volontaires et à des mises en retraite partielle. Un arrêt temporaire des embauches, annoncé en novembre 2023, est également prolongé.

À court terme, ce programme s'avère insuffisant pour améliorer la rentabilité. Fin 2024, le taux de marge de Volkswagen n'est plus que de 2,3 %. Cette baisse est due à un recul de 4 % des ventes au niveau mondial, mais surtout de 20 % sur le premier marché de l'automobile au monde, la Chine, qui représente une part importante du chiffre d'affaires et des profits du groupe. L'apparition de nouveaux concurrents, notamment des constructeurs chinois sur le segment électrique, fait reculer de moitié la part du marché chinois détenue par Volkswagen, de 20 % en 2019 à 9 % en 2024. Sur le segment électrique, sa part n'est que de 1,5 % (Steinkirchner, 2025). Les ventes de véhicules électriques reculent aussi en Allemagne à cause de leur prix élevé, mais surtout en raison de l'arrêt de la prime à l'achat pour ce type de véhicules en 2023. Volkswagen a en effet concentré sa stratégie commerciale sur les modèles haut de gamme, faute de pouvoir concurrencer les petites voitures fabriquées depuis 2022 par la nouvelle usine allemande de Tesla à Grünheide (dans la banlieue de Berlin). Cette dernière n'applique pas la convention collective de branche et a pu imposer des salaires bas et des conditions de travail peu favorables[7]. Incontestablement, les coûts salariaux de Tesla à Grünheide sont largement inférieurs à ceux de Volkswagen à Wolfsburg. Il est toutefois difficile de comparer directement les salaires et la productivité des deux usines, car les effectifs de Grünheide ne comportent ni recherche-développement ni administration centrale (toutes deux localisées aux États-Unis), alors que ces deux fonctions occupent plus de deux tiers des effectifs à Wolfsburg (Blöcker, 2024).

Du choc de l'annonce du 2 septembre 2024 à la négociation

Le 2 septembre 2024, la direction de Volkswagen indique, dans une réunion du management, que son programme de diminution des coûts de 2023 s'est révélé insuffisant et annonce la nécessité de procéder à des licenciements collectifs et à la fermeture d'au moins deux sites de production en Allemagne. La presse évoque alors la fermeture possible des usines d'Osnabrück, de

7. Malgré une campagne antisyndicale de la direction, IG Metall réussit à déposer une liste syndicale lors des élections du conseil d'entreprise en 2024 et obtient 39 % des voix. La majorité et la présidence du conseil restent toutefois entre les mains d'une liste non syndicale soutenue par la direction.

Chemnitz et de Dresde. Cette annonce produit un choc dans l'opinion publique et chez les salariés. Les représentant des salariés la dénoncent comme une trahison de la parole donnée et comme une rupture du modèle coopératif traditionnel.

Le 10 septembre, la direction de Volkswagen résilie, pour la fin de l'année, plusieurs conventions collectives importantes, dont « l'accord d'avenir », qui contient une garantie d'emploi jusqu'en 2029. Ces conventions concernent 120 000 salariés dans les dix usines de la marque Volkswagen, sept en Allemagne de l'Ouest, principalement en Basse-Saxe (Wolfsburg, Hanovre, Brunswick, Salzgitter, Kassel, Osnabrück et Emden), et trois en Allemagne de l'Est (Zwickau, Chemnitz, Dresde). Avec cette résiliation, la direction a les mains libres pour procéder à des licenciements à partir de juillet 2025, au terme des six mois durant lesquels les règles de négociation collective prévoient que la validité de l'accord soit prolongée, de façon à ménager le temps nécessaire pour sa renégociation. Pour la direction, il est inutile de résilier aussi la convention générale sur les rémunérations et les horaires, puisque celle-ci arrive automatiquement à échéance en novembre et sa renégociation est déjà programmée pour octobre.

IG Metall et le conseil d'entreprise répondent à la dénonciation des conventions collectives par une mobilisation des salariés sous la forme d'assemblées des travailleurs[8], mais se déclarent prêts à entamer immédiatement des négociations pour trouver une solution alternative à la crise. La direction accepte alors d'avancer les négociations de la convention collective salariale au 25 septembre. IG Metall maintient ses revendications déjà avancées depuis juin d'une augmentation des rémunérations générales de 7 % et de 170 euros pour les apprentis, en ligne avec ses revendications pour le renouvellement de la convention de la métallurgie prévue pour novembre. La direction exige au contraire une baisse générale des salaires de 10 % et la suppression de la majeure partie des primes. S'agissant du nombre d'apprentis, elle ne veut plus en accepter que 420 par an au lieu de 1 000 auparavant.

Commencent alors les négociations entre la délégation syndicale, menée par le directeur régional du bureau de Hanovre d'IG Metall, Thorsten Gröger, et la délégation patronale, menée par le directeur du personnel de la marque Volkswagen, Arne Meiswinkel. La présidente du conseil d'entreprise, Daniela Cavallo, fait également partie de la délégation syndicale. La délégation patronale est secondée par une nombreuse équipe de consultants. Le refus des fermetures d'usine par le Premier ministre de Basse-Saxe, qui est membre du conseil de surveillance de Volkswagen, renforce la position des salariés dans la négociation. Lors du deuxième *round* des négociations, la direction se déclare prête à faire des propositions pour une garantie d'emploi, mais maintient ses demandes de coupes salariales. Le 20 novembre, IG Metall et le conseil d'entreprise présentent une contreproposition appelée « plan pour l'avenir ». Il prévoit un partage solidaire des charges entre les sites. En contrepartie est acceptée une baisse des primes pendant deux ans, à condition que la direction et les actionnaires contribuent également au financement de l'avenir de

8. Une assemblée des travailleurs est la seule forme de mobilisation permise au conseil d'entreprise, car il est tenu par la loi à une « coopération mutuellement confiante » avec la direction et n'a donc pas le droit d'appeler à la grève, qui est du seul ressort de l'organisation syndicale (toutefois dans la limite des règles conventionnelles et judiciaires, voir note 10, p. 46).

l'entreprise[9]. L'augmentation salariale revendiquée et une partie des primes, y compris celles du management, doivent alimenter un fonds d'épargne salariale qui permettra ultérieurement de baisser et flexibiliser le temps de travail, tout en maintenant les salaires mensuels. Lors du troisième *round* des négociations, le 21 novembre, la direction refuse la proposition syndicale, mais accepte de l'utiliser comme base de négociation du prochain *round*, le 9 décembre, tout en gardant ouverte l'option des fermetures d'usine.

Avec l'arrivée à échéance de la convention salariale fin novembre, le syndicat n'est plus tenu par l'obligation de paix sociale[10]. Il appelle alors à des grèves d'avertissement dans tous les sites de Volkswagen. Avant la réunion du 9 décembre, cet appel est suivi par 100 000 salariés, dont 50 000 dans l'usine de Wolfsburg. Le 9 décembre, les parties n'arrivent pas à un accord, et convoquent un quatrième *round* de négociations pour les 16 et 17 décembre dans un hôtel de la banlieue de Hanovre, après une nouvelle interruption de travail. Ces négociations sont prolongées pendant 70 heures (avec de brèves interruptions). Jamais on n'a négocié de façon continue aussi longtemps chez Volkswagen. Finalement, un accord est signé le 20 décembre, adopté de façon unanime par la commission de la négociation collective d'IG Metall[11].

L'accord du 20 décembre 2024 : emploi contre modération salariale et flexibilité des horaires

L'élément le plus important pour IG Metall est que le danger de fermeture de sites ait été écarté et que la garantie de l'emploi ait pu être prolongée pour six ans jusqu'à fin 2030. Si aucun nouvel arrangement n'est trouvé par la suite, Volkswagen devra alors verser des indemnités d'1 milliard d'euros aux salariés. L'entreprise doit proposer chaque année 620 postes d'apprentissage. L'obligation d'embaucher les apprentis est réintroduite. Volkswagen va toutefois réduire ses capacités de production et supprimer 35 000 postes d'ici 2030, soit presque un tiers de l'emploi actuel. Cette réduction doit se faire sans recours à des licenciements, essentiellement sous forme de mises à la retraite (ou retraite partielle) et de départs volontaires.

Volkswagen renonce à une baisse des salaires de 10 % et accepte formellement une hausse de 5 %, qui correspond à celle de l'accord de branche de la métallurgie qu'IG Metall a signé entretemps, le 12 novembre. Toutefois, les salariés de Volkswagen ne bénéficieront de cette augmentation qu'après 2030[12]. Pour la période de transition, Volkswagen a accepté la

9. La fixation des dividendes ne relève pas de la compétence des négociateurs d'un accord collectif mais de l'assemblée générale des actionnaires. Celle-ci n'aura lieu qu'en mai 2025. On verra alors si la direction propose de diminuer les dividendes et si cette proposition est, comme c'est habituellement le cas, suivie par le vote des actionnaires.

10. Selon les règles allemandes de la négociation collective, il est interdit au syndicat d'appeler à la grève durant la période de validité de la convention collective et même pendant sa renégociation. Les tribunaux du travail autorisent cependant que des « grèves d'avertissement » accompagnent cette négociation, de façon à mettre en évidence le rapport des forces. Ce n'est qu'en cas d'échec de la négociation que le syndicat peut appeler à une véritable grève, mais doit auparavant, selon les règles internes du syndicat, consulter ses adhérents qui doivent y consentir avec au moins trois quarts des votes (Rehfeldt, 2016).

11. Les détails de l'accord sont présentés dans « Beschäftigungssicherung bis Ende 2030 », *Mitbestimmen! Zeitung des Volkswagen Betriebsrates*, Dezember 2024, https://bit.ly/3XFphU3.

12. La nouvelle convention salariale arrive à échéance en novembre 2026. En fonction des résultats de sa renégociation, les salariés pourront alors éventuellement bénéficier de nouvelles augmentations de salaire.

proposition d'IG Metall de verser cette augmentation dans un fonds qui financera la compensation partielle des réductions d'horaires ou des retraites partielles qui pourraient devenir nécessaires pour réaliser la réduction programmée des capacités de production.

Les salariés sont aussi confrontés à une réduction substantielle des primes. Ils continueront à percevoir la prime mensuelle de 167 euros et l'avance forfaitaire de 1 800 euros sur la prime de participation aux résultats, versée au mois de novembre de chaque année. Mais le reste de la prime, soit environ 2 500 euros habituellement versés en mai, sera supprimé en 2026 et 2027. Il sera ensuite payé partiellement, puis progressivement augmenté pour atteindre de nouveau le niveau actuel en 2031. La prime annuelle de vacances de 1 290 euros sera supprimée en 2025 et 2026 puis remplacée en 2027 par une prime réservée aux membres d'IG Metall (soit 90 % des salariés). Elle correspondra en 2027 à 20 % de la prime ancienne et sera ensuite progressivement augmentée pour atteindre 1 271 euros en 2030. Comme les bas salaires seraient davantage pénalisés par la suppression de ces primes forfaitaires, ils recevront un paiement compensatoire. Le système des primes d'ancienneté sera également modifié. Jusqu'ici, cette prime s'élevait à partir de 10 ans d'ancienneté à 145 % du salaire mensuel et à partir de 35 ans à 290 %. Elle sera remplacée par une prime forfaitaire de respectivement 6 000 et 12 000 euros. Ce changement favorisera les petits salaires.

L'accord comporte aussi un alignement du temps de travail hebdomadaire vers le haut. Pour les travailleurs embauchés avant janvier 2005, il était jusqu'ici de 33 heures dans la production et de 34 heures dans l'administration. Il sera désormais de 35 heures pour tous. Les travailleurs concernés recevront pendant six ans une compensation salariale partielle sous forme forfaitaire.

Chez Volkswagen, environ 9 000 spécialistes bénéficient d'une convention collective spécifique appelée « Tarif Plus » et gagnent des salaires plus élevés que ceux de la convention collective générale. Ils touchaient jusqu'ici une prime annuelle qui correspondait à environ 50 % de la prime annuelle de la catégorie salariale la plus basse du management. Ce pourcentage va maintenant être réduit à environ 35 %. Les primes du management seront également diminuées, mais les détails seront fixés plus tard dans un accord d'entreprise négocié avec les conseils d'entreprise.

L'accord de décembre règle aussi l'affectation de la fabrication des modèles entre les sites. Le site de Wolfsburg perdra la fabrication de la Golf qui sera délocalisée à partir de 2027 à Puebla au Mexique. Elle sera remplacée par celle d'un modèle électrifié de la Golf et par un autre modèle électrique encore à développer. L'avenir des deux usines les plus petites, celles d'Osnabrück et de Dresde, reste problématique. Les 2 300 salariés d'Osnabrück fabriquent actuellement le modèle T-Roc Cabriolet, dont la production est prolongée jusqu'en été 2027. Selon l'accord, la direction « cherchera à développer un avenir compétitif du site ». Dans la presse, on évoque la possibilité de la vente de l'établissement. À Dresde, 300 salariés assurent depuis 2021 l'assemblage final du modèle électrique ID.3 dans une « fabrique en verre » qui est davantage une attraction touristique et dont l'arrêt est programmé pour 2025. L'accord assure qu'une conception alternative est en cours de développement et la préservation du site garantie. La direction envisage la participation d'un partenaire.

Conclusion : quel avenir productif ?

La direction de Volkswagen s'est déclarée satisfaite de l'accord final. Dans un communiqué de presse[13], elle annonce s'attendre à des économies annuelles de 15 milliards d'euros jusqu'en 2030, dont 4 milliards proviennent de mesures de restructuration productive, de réduction des coûts salariaux et de recherche-développement dues à l'accord. La seule baisse des coûts salariaux est évaluée par la direction à 1,5 milliard d'euros, un chiffre partagé par le syndicat. Volkswagen espère ainsi atteindre l'objectif d'une rentabilité de 6,5 %. Des calculs plus détaillés sont en cours et seront communiqués ultérieurement.

Pour IG Metall, l'avenir n'est cependant pas seulement entre les mains de la direction et de ses ingénieurs, mais aussi entre celles du gouvernement fédéral. Sous la pression du parti libéral, celui-ci avait supprimé brutalement la prime aux achats de voitures électriques. Une réussite de la transition nécessitera de la remplacer par d'autres formes de soutien public. IG Metall demande l'introduction d'avantages fiscaux pour l'achat de voitures électriques. Ceux-ci pourraient booster immédiatement les ventes, tout en étalant les coûts budgétaires sur plusieurs années. Le financement public de la transition énergétique était au cœur des disputes au sein de la coalition gouvernementale et a conduit à sa rupture provoquée par le refus des libéraux de changer les règles budgétaires. Ce thème reste au centre de la campagne électorale pour les élections anticipées du 23 février 2024 dont l'issue sera aussi un facteur décisif pour la viabilité de la stratégie de Volkswagen et de ses sites en Allemagne[14].

13. « Agreement reached: Volkswagen AG positions itself competitively for the future », Volkswagen group, Press release, December 20, 2024, https://bit.ly/3EVgFIi.

14. Lors d'une visite de l'usine Ford à Cologne en décembre 2024, dans le cadre de sa campagne électorale, le chancelier Scholz a demandé la mise en place d'une prime européenne à l'achat de véhicules électriques. Alternativement, il a envisagé l'instauration d'une aide à la production de véhicules électriques qui nécessiterait également une approbation des autorités européennes. Ford y produit actuellement deux modèles électriques développés en coopération avec Volkswagen et connaît des difficultés similaires de vente. En novembre 2024, la direction a annoncé la suppression de 2 900 emplois (sur 11 500) jusqu'en 2027 et souhaite la renégociation d'un accord d'entreprise de 2023 qui protège les salariés jusqu'en 2032 contre des licenciements collectifs.

Sources :

- Blöcker A. (2024), « Angriff auf die Mitbestimmung bei Volkswagen », *spw,* n° 261, p. 38-44, https://www.spw.de/2024/12/17/spw-261-04-24/.
- Bosch G. (2024), « Allemagne : revitalisation du partenariat social dans la "transformation" ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 185, mars, p. 15-33, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/02/C185_2.pdf.
- Dombois R. (2009), « Die VW-Affäre: Lehrstück zu den Risiken deutschen Co-Managements? », *Industrielle Beziehungen*, vol. 16, n° 3, p. 207-231, https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343158.
- Haipeter T. (2019), *Interessenvertretung bei Volkswagen. Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung*, Hamburg, VSA.
- Hege A. (1994), « Allemagne : l'emploi d'abord : la semaine de 4 jours chez Volkswagen », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 26, janvier, p. 12-15, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/04/C26.pdf.
- Hege A. (1995), « Allemagne : le deuxième accord Volkswagen sur l'emploi », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 37, novembre, p. 27-29, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/04/C37.pdf.
- Hege A., Dufour C. (2007), « Allemagne/Belgique : restructurations chez Volkswagen Wolfsburg d'abord ! », *Chronique internationale de l'IRES,* n° 104, janvier, p. 11-21, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C104-2allbel.pdf.
- Rehfeldt U. (2008), « Allemagne : mise en cause du modèle de codétermination chez Volkswagen », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 114, septembre, p. 34-41, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C114-4.pdf.
- Rehfeldt U. (2016), « Le modèle allemand du dialogue social et son renouveau dans la crise », *in* Lapointe P.-A. (dir.), *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme. Perspectives historiques et internationales*, Laval, Presses de l'Université de Laval, p. 91-122, https://bit.ly/3q3weOt.
- Rehfeldt U. (2021), « Allemagne : les effets de la crise atténués grâce au plan de relance et à la négociation collective », n° spécial, « Des mesures inédites face à la crise liée au Covid-19 : le grand retour de l'État », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 176, décembre, p. 32-49, http://bit.ly/3G2Jo6v.
- Speidel F. (2024), « Zäsur im mitbestimmten Unternehmen? Zu aktuellen Krise bei Volkswagen aus gewerkschaftlicher Sicht », *Sozialismus*, n° 10, Oktober, p. 35-38, https://bit.ly/3CUZAHX.
- Steinkirchner P. (2025), « Neustart mit Hindernissen », *Focus*, n° 2, 3. Januar, p. 60-63.
- *Presse allemande et internationale, IG Metall* (https://www.tarifrunde-vw.de/).