

# FERDINAND PIËCH

Né en 1937 **Génial ingénieur et gestionnaire à poigne, il a revivifié Volkswagen**

X  
jeht-fib  
de  
Ferdinand  
PORSCHE  
fondateur  
de  
VW

**A**u physique, un homme mince, aux yeux perçants. Ses 76 ans lui ont pris ses cheveux mais rien de sa sveltesse et de sa vivacité. Piëch n'aime ni les photos ni les discours, auxquels il se soumet avec une étonnante timidité. Son autorité se manifeste pourtant à chaque instant quand il y a un travail à parfaire ou des décisions à prendre. Dans les bureaux d'études, dans les stands lors des compétitions, dans les conseils d'administration... Intraitable, non. Exigeant, certainement. Comme le dit l'un de ses ingénieurs: «Quand on le contredit, il est préférable d'avoir raison.»

Ferdinand Piëch est à la fois l'héritier historique de Volkswagen et son patron le plus ambitieux. Il a effrayé les actionnaires par sa propension à investir, mais c'est lui qui a sauvé la maison et l'a propulsée vers les sommets: une voiture sur cinq achetée en Europe sort du groupe Volkswagen (Audi, Seat, Skoda...). Le ressort de Piëch, c'est sans doute la volonté d'égaliser son grand-père Ferdinand Porsche: l'homme qui a dessiné la mythique Mercedes SSK (qui atteignait 200 km/h en 1928), qui a conçu la VW Coccinelle (21,5 millions d'exemplaires, record à battre) et dont les bolides ont gagné toutes les courses (sauf les 24 Heures du Mans). Porsche créa aussi le char Tigre: il écopa de vingt mois de prison en France en 1945, avant de mourir en 1951. Lourde figure tutélaire...

**Gagner des courses.** En 1947, son fils, Ferdinand «Ferry» Porsche, fonde la firme qui porte son nom, tandis que sa sœur Louise et son mari Anton Piëch mettent sur pied VW Autriche. Leur

frère, Ferdinand Piëch, grandit dans l'«Allemagne année zéro». Son diplôme d'ingénieur en poche, il intègre Porsche en 1960. La 356, première voiture de la marque, connaît un grand succès aux Etats-Unis. La 911, à l'étude, se veut plus haut de gamme (six cylindres et non quatre). Le jeune Piëch, lui, veut surtout qu'elle puisse gagner des courses. Il la dote d'un moteur surdimensionné et lubrifié par carter sec, une solution «compétition» sophistiquée et coûteuse. Grâce à cet engin, la 911 accumule les victoires. Mais, du fait de son prix de revient élevé, elle ne sera jamais la sportive de grande diffusion dont rêvait Ferry.

## Les leçons de son succès

◆ **ACCORDER LA PRIORITÉ À LA TECHNIQUE EST ESSENTIEL DANS L'AUTOMOBILE**

◆ **EN CAS DE CRISE, VIRER LA MÊME PROPORTION DE CADRES QUE D'OUVRIERS**

◆ **DES PRODUITS TRÈS DIFFÉRENTS INTÈGRENT PARFOIS LES MÊMES COMPOSANTS**

Quatorze enfants. L'oncle de Piëch lui offre ensuite la gestion du service compétition. Il y développe une lignée de fabuleux prototypes, qui font les délices des collectionneurs très fortunés. En 1970, une Porsche remporte enfin les 24 Heures du Mans. Mais la course est ruineuse, et certains héritiers exigent plus de dividendes. Écarté de l'exécutif de Porsche, Piëch n'est plus «que» membre de droit du conseil de surveillance, où chacun a sa voix et celle de ses enfants: il en aura quatorze... Il ouvre alors un bureau d'études qui signe pour Mercedes le tout premier cinq-cylindres, puis entre chez VAG (VW Audi Group) comme ingénieur. A la fois salarié et actionnaire, il y dirige la conception de l'Audi Quattro, qui révolutionne les rallyes. Puis il grimpe dans la hiérarchie jusqu'à devenir P-DG de VAG en 1993.

Rude période pour le groupe, car, pendant le rachat de Seat et de Skoda et la conquête du Brésil, ses coûts de production ont explosé. «Le canard est si

gros qu'il ne peut plus voler», constate Piëch. De plus, la politique de rigueur qui suit la réunification de l'Allemagne fait chuter les ventes: en 1991, les pertes opérationnelles atteignent 700 millions de marks; en 1993, le chiffre d'affaires baisse de 13,7%. En pleine crise industrielle, Piëch conserve la confiance des syndicats et du Land de Basse-Saxe, principal actionnaire de VW, en supprimant la même proportion de dirigeants (25 membres du directoire sont virés) que d'ouvriers. Il économise 3 milliards de marks en mettant en commun les éléments de base des véhicules des différentes marques, systématisant ainsi une idée explorée par l'Américain Alfred Sloan (lire page 66). Mais, comme toujours, c'est côté produits qu'il fait porter l'essentiel de l'effort. Les projets coûteux déjà lancés aboutissent au bon moment: l'Audi A8, limousine en aluminium, marque les esprits. Le TDi, mis au point avec Bosch, démode les performances et la consommation des diesels concurrents. La New Beetle, Golf habillée en Coccinelle, relance Volkswagen aux Etats-Unis. Originalité de la gestion de Piëch: son refus d'enfermer les marques dans une hiérarchie. Il fomente entre elles une féroce émulation, dotant VW d'un V6 concurrent du V6 Audi et lançant Skoda à l'assaut de Seat.

**Dixième marque.** En 1998, Piëch, toujours fanatique de bolides prestigieux, rachète Lamborghini et Bentley et relance Bugatti, une marque admirée par son grand-père. Pour lui, chaque idée reçue est un nouveau défi. Volkswagen a une image populaire? Il lance la VW Phaeton douze-cylindres. L'industrie aime le secret? Il construit la «manufacture transparente», tout en verre. Sa priorité accordée à la technique offre aux marques de son groupe une banque d'organes unique, du trois-cylindres Diesel au V16 quatre turbos.

Pour compléter le portrait de Piëch, il faut dire un mot de sa résistance au stress. En 2009, au moment où Porsche



- Thèmes :
- automobile
  - évolut<sup>o</sup> du fordisme
  - famille d'entrepreneurs
  - concentration d'1 firme

a' compléter avec  
DD

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

tente de prendre le contrôle de VAG, il supervise tranquillement en coulisse la difficile fusion des camions MAN et Scania, sous l'égide de VW, actionnaire des deux marques. Et crée ainsi le leader européen du poids lourd...

Quant au rapprochement Porsche-VAG, sans doute était-il dans ses plans, mais pour plus tard. Piëch a vu d'un très mauvais œil que Wendelin Wiedeking, le P-DG de Porsche, essaie de lui rafler son groupe. Son jeu a consisté à le contrer (avec «l'aide» de la crise des subprimes, qui a plombé les ventes et alourdi la dette de l'agresseur), sans pour autant l'écraser. Pour finir, voici Porsche devenu la dixième marque de VAG. Piëch caresserait l'idée de rebaptiser son empire «Auto Union». Une marque disparue, née d'une fusion dans les années 1930, et dont l'ingénieur en chef était, bien sûr, grand-père Ferdinand. ■

Robert Puyal



Ferdinand Piëch a conçu des moteurs ou des voitures pour Porsche, Audi et Mercedes, avant de devenir P-DG du groupe Volkswagen en 1993.

**Piëch** est si exigeant et si dur que le "Financial Times" l'a surnommé "le rottweiler de l'automobile"

Sorce