

PORSCHE CHAMPION DU MONDE DE LA RENTABILITÉ

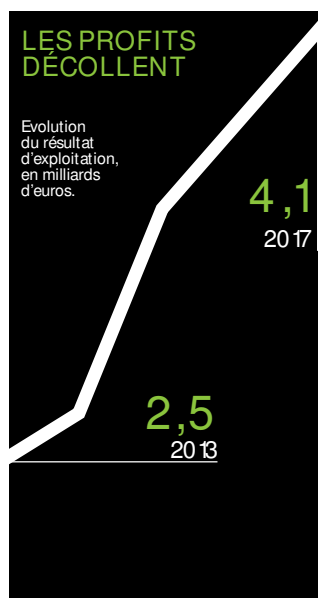
Avec sa 911 et ses SUV, la marque allemande a réussi une alchimie unique. Le rêve en vitrine, les synergies industrielles en coulisse.

La matinée vient à peine de commencer, en cette journée d'avril, qu'on entend déjà les 500 chevaux des 911 GT3 donner de la voix sur le circuit d'essai de l'usine Porsche de Leipzig. Un peu plus loin, des 4 Cayenne et Macan jouent les baroudeurs sur une piste truffée d'obstacles... Quelques chanceux sont ainsi venus réceptionner leur bolide tout frais produit, le tout agrémenté d'un tour de piste. Tarif : 1 740 euros, avec en prime la visite des ateliers et un repas au restaurant qui surplombe le circuit. Une formule de team building est aussi proposée aux entreprises à 4 540 euros, voire 10 915 euros, selon la formule. «Nous accueillons plusieurs dizaines de milliers de visiteurs individuels par an», précise Cristina Mas, l'hôtesse en chef de ces Porsche Tours.

EH OUI, LE ROI DU SIX-CYLINDRES à plat sait faire tourner la machine à cash. Tout est bon pour faire des profits ! Une philosophie qui permet à Porsche de s'afficher comme le constructeur le plus rentable du monde, si l'on met de côté les hyperspécialistes comme Ferrari. Son secret ? La marque a su habilement sortir de son créneau de niche, la sportive pour initiés, pour aller sur le marché beaucoup plus large (et rentable) du SUV. Le tout, sans

casser le mythe, symbolisé par l'émblématique 911, qui ne représente plus que 13% des ventes. Voilà comment celles-ci ont augmenté de 50% en cinq ans pour atteindre les 246 375 véhicules. Soit, en 2017, un chiffre d'affaires de 23,4 milliards d'euros et un résultat d'exploitation de 4,1 milliards (+7,8%). Filiale du groupe Volkswagen, Porsche a une rentabilité de 17,6%, contre 10,1% chez BMW, 9,7% chez Mercedes et 7,6% chez Audi. Ses prix costauds n'expliquent pas tout. «On se bat aussi tous les jours sur les coûts», confirme Detlev von Platen, le patron des ventes et du marketing.

Quel joli tête-à-queue ! À la fin des années 1990, la marque jouait plutôt sa survie. La gamme se résumait alors aux sportives 911, 944 et 928.



«C'étaient des voitures d'ingénieurs qui ne correspondaient pas à ce que souhaitaient les consommateurs. À leurs yeux, souligne Ferdinand Dudenhöfer, expert automobile à l'université de Duisburg-Essen. Elles étaient trop chères pour un confort quasi spartiate.» C'est en 2002 que Porsche a osé l'impensable : proposer un SUV, autant dire un utilitaire, avec le fameux Cayenne. Malgré sa ligne patapouf, ce modèle fut bien accueilli par le public et démontra d'emblée la puissance d'attraction de la marque. En 2009, hérésie supplémentaire, il fut doté d'un moteur Diesel. Ferdinand Porsche s'est sans doute retourné dans sa tombe. D'autant que ce Cayenne était un dérivé du Touareg de Volkswagen, qui a financé 70% des coûts de développement dans le cadre d'un joint-venture. Mais cela n'a pas suffi à relancer le constructeur, qui a fini par être racheté par le géant de Wolfsburg en 2009. Adossée à Volkswagen, la marque a depuis bénéficié de puissantes synergies. «Porsche est une référence aussi d'un point de vue industriel», reconnaît l'analyste Bertrand Rakoto, basé à Detroit.

Pour en prendre toute la mesure, retour à Leipzig, d'où sortent 66% des modèles. Inauguré en 2002, le site, qui emploie 4 000 opérateurs, tourne à 100% de sa capacité avec trois équipes, 24 heures sur 24 et cinq jours par semaine. De quoi ➔





25 000
EUROS
BÉNÉFICE PAR VOITURE

140 000
EUROS
PRIX MOYEN PAR VOITURE



LA PORSCHE 911 n'est pas la plus vendue, mais la plus profitable du groupe. Celui-ci a* che 17,6% de rentabilité. Soit une moyenne de 25 000 euros gagnés par modèle.

MISSION E, L'ÉLECTRIQUE ANNONCÉE POUR LA FIN 2019, DEVRAIT AFFAIBLIR LE PIONNIER TESLA



Les ouvriers de Leipzig s'ajoutent sur la Macan, premier modèle vendu avec 98 763 exemplaires en 2017.

Très automatisée, l'usine de Leipzig compte 1000 robots dont 400 dans l'atelier de soudure, de la fameuse marque Kuka.



COMMENT ACHETER UNE 911 D'OCCASION

Les moteurs sont tellement coûteux qu'on peut acheter même s'il y a plus de 150 000 km au compteur. «80% des voitures produites roulent toujours», note Pascal Dro, le directeur de la publication «Ferdinand».

Les prix vont de 20 000 à 700 000 euros. Attention à la cote spéculative de certains modèles rares.

Privilégier les Françaises, dont l'histoire est plus facile à retracer. «Ou le vivier des concessions allemandes», conseille Stéphane Lambert, chez Stuttgart Automobile.

Pour l'achat à un particulier, songez à la caution d'un expert automobile.

produire 600 voitures par jour, uniquement des quatre-portes. Les 718 et 911 sont quant à elles fabriquées à Stuttgart, tandis que le Cayenne (il ne faut pas le dire trop fort) est construit hors d'Allemagne, à Bratislava, en Slovaquie, sur la plate-forme du Q7 d'Audi. A Leipzig donc, c'est d'abord l'incroyable automatisation qui frappe le visiteur. Dans le «body shop» (l'atelier de soudure), une foule de 400 robots s'agit. «Les opérations de jointures sont nombreuses et délicates ; à la main, ce serait impossible», explique Holger Kemenah, l'un des patrons de l'atelier. Comme pour illustrer son propos, un énorme bras articulé s'agit derrière lui, manipulant une pince à rivetages de 250 kilos comme s'il s'agissait d'un fétu de paille. La ligne est unique au monde : on peut y produire jusqu'à six modèles différents en même temps ! Installés dans des bureaux vitrés, des ingénieurs pilotent tout le processus en scrutant sur leurs écrans plats le respect des cadences, le contrôle de la qualité mesurée par caméras, jusqu'à la quantité de CO₂ dégagé par l'activité de production !

DANS L'ATELIER D'ASSEMBLAGE, où les opérateurs en gilet rouge s'ajoutent indistinctement sur des Macan et des Panamera, c'est la mutualisation des pièces qui retient l'attention. Châssis, colonne de direction, pièces de suspension, boîtes de vitesses, systèmes de chauffage... jusqu'à 40% des pièces sont partagées avec les autres marques de Volkswagen, Audi, Bentley et Lamborghini. «Il s'agit uniquement de composants invisibles», tient à préciser Albrecht Reimold, le patron de la production de Porsche. Audi a même fourni les Cayenne diesel, motorisation que Porsche devrait par ailleurs abandonner. Désormais, seul le quatre-cylindres

de 252 chevaux de son utilitaire sportif Macan vient d'ailleurs, précisément de Volkswagen.

LA LOGISTIQUE AU MILLIMÈTRE est le dernier volet de cette incroyable efficacité. Sur la ligne, zéro stock. Tout est acheminé juste à temps par des ouvriers, détachés sur place par les fournisseurs. Ils sont repérables à leur gilet orange et aux drôles de trottinettes à porte-bagages sur lesquelles ils sillonnent les allées. Un système ultrasophistiqué de «picking» leur permet d'aller chercher les pièces voulues sans se tromper, dans une sorte de supermarché de composants, approvisionné chaque jour par une noria de 500 camions.

Porsche serait-il devenu un constructeur quasi généraliste ? Dans tous les cas, ce virage lui a permis de rajeunir et de féminiser sa clientèle malgré tout encore âgée (46 ans en moyenne) et surtout de faire une percée spectaculaire en Chine, devenue son premier marché avec 71 508 modèles vendus en 2017, devant les États-Unis (55 420). La Macan, déjà best-seller deux ans après sa sortie, démarre ainsi à 58 000 euros, de quoi attirer le cadre sup et chasser sur les terres de BMW ou Mercedes. Tout le jeu consiste ensuite à convaincre le converti d'y ajouter un maximum d'options, du système de navigation à commande vocale à la sellerie cuir en passant par la suspension pneumatique à trois hauteurs de caisse. Car ces Porsche-là sont des véhicules du quotidien. Dans la même logique,

la firme de Stuttgart veut développer les services pour faire vivre la marque au-delà du club des initiés : voyages découverte au Porsche Experience Center du Mans, ouvert en 2015, conciergerie, service d'entretien des modèles anciens, etc.

Pas question pour autant d'oublier ses racines technologiques. Porsche reste une boîte d'ingénieurs et le prouve en consacrant 10% de son chiffre d'affaires à la R&D. La chasse aux émissions de CO₂, et les lourdes pénalités qui vont avec, l'oblige en particulier à innover. Le voilà désormais lancé dans la bataille de l'électrique. Le constructeur prévoit d'y consacrer 6 milliards d'euros d'investissements d'ici 2022 et vise 50% de ventes en électrique ou hybride rechargeable dans huit ans. Pas question de laisser le champ libre à Tesla et consorts. Le premier modèle, Mission E, une quatre-portes avec l'habitabilité d'une Panamera, devrait sortir fin 2019, facturé autour des 100 000 euros. Et Porsche compte en mettre plein la vue : avec ses deux moteurs électriques, répartis entre les trains avant et arrière, la voiture développera une puissance de 600 chevaux. De quoi passer du 0 à 100 kilomètres-heure en 3,5 secondes. Elle promet pourtant une autonomie de 500 kilomètres et un système de recharge rapide.

La marque ne dit pas si, pour le plaisir des oreilles, elle va reproduire artificiellement la voix rauque du six-cylindres à plat. Une Porsche silencieuse, franchement ?

THORSTEN FUTH/LAIF-REA, JAN WOTAS/DPA/ABACA