

Joyau de Volkswagen, Audi accélère son développement

LE MONDE | 14.03.2013 à 12h09

Par Philippe Jacqué à Ingolstadt (Allemagne)



En 2012, Audi a vendu 1,45 million de véhicules, son record historique. | AP/Matthias Schrader

A l'entrée, cela ressemble un peu à une concession automobile. Des voitures de luxe sont exposées dans une longue halle. Et derrière une porte en verre, des vidéos des derniers modèles Audi – la marque haut de gamme et sportive du groupe Volkswagen (VW) – sont diffusées sur deux grands écrans.

VW a dévoilé, jeudi 14 mars, des résultats financiers record avec une marge opérationnelle de 11,5 milliards d'euros.

Le Monde.fr a le plaisir de vous offrir la lecture de cet article habituellement réservé aux abonnés du Monde.fr. Profitez de tous les articles réservés du Monde.fr en vous [abonnant à partir de 1€ / mois](http://www.lemonde.fr/abo/?clef=BLOCABOARTMOTEUR1E) (<http://www.lemonde.fr/abo/?clef=BLOCABOARTMOTEUR1E>) | [Découvrez l'édition abonnés](#) (http://teaser?url_zop=http%3a%2f%2fabonnes.lemonde.fr%2fedition-abonnes%2f)

"*Vous entrez dans l'usine d'Ingolstadt*", indique l'une des guides du siège historique de la marque aux quatre anneaux, située au nord de Munich. Ici, 34 000 salariés, soit près de la moitié des effectifs d'Audi dans le monde, s'activent sur 2,5 millions de m². Chaque jour, 200 à 300 clients viennent y réceptionner leur auto, et découvrent le site.

Dans un vaste hangar baigné de lumière, cinq lignes d'assemblage sortent, chaque jour et 24 heures sur 24, 2 700 berlines A3, A5, A6 et des 4x4 Q5. En 2012, 750 000 véhicules – dont 200 000 voitures en kit – ont été produits. Tous les modèles qui sortent d'ici sont assemblés à la demande.

A l'image des véhicules du groupe, l'usine est impeccable. L'atelier de carrosserie est immaculé et quasi désert. Ici règnent 1 648 robots qui réalisent les 5 000 points de soudure des carcasses des futures berlines. Pour rencontrer des êtres humains, il faut rejoindre les lignes d'assemblages.

Chacune accueille près de 800 personnes, dans des conditions optimales. *"Le sol de la ligne de production est en bois ; cela absorbe mieux les chocs ; c'est meilleur pour le dos de nos collaborateurs"*, dit la guide.

Habillé d'un pantalon gris et d'un polo blanc, les salariés s'activent autour des véhicules. En 88 secondes, ils doivent réaliser leur tâche. Tout est fait pour leur faciliter la tâche.

Ainsi, pour installer les éléments d'un plafonnier (lumières, poignées, etc.), les ouvriers, assis sur une chaise ergonomique, entrent et sortent des voitures sans effort ; ils ne grimpent pas à chaque fois dans l'habitacle.

Comme dans beaucoup d'autres usines, Audi applique l'amélioration permanente de la production. L'employé qui a proposé d'appliquer une protection de plastique sur les ailes des voitures qu'ils assemblent a obtenu une TT, le petit roadster de la marque au prix catalogue de 35 000 euros. Une "paille" pour Audi, qui a déjà réalisé 88 millions d'euros d'économies grâce à ce système de récompense.

LEADER SUR LE HAUT DE GAMME EN CHINE

En 2012, Audi a vendu 1,45 million de véhicules, son record historique. Il est désormais le leader sur le haut de gamme en Chine, son premier marché mondial avec plus de 400 000 ventes, et est au coude à coude avec BMW et Mercedes sur tous les autres marchés.

Surtout, ses résultats financiers impressionnent. En 2012, Audi a dégagé 5,4 milliards d'euros de marge opérationnelle, près de la moitié de celle du groupe VW.

D'ici 2015, la marque veut investir 11 milliards d'euros dans son développement et devrait recruter, en Allemagne, 1 500 collaborateurs en 2013, afin de devenir numéro 1 mondial du premium.

Ce ne sont pas seulement ses 40 modèles, contre à peine 9 il y a vingt ans, qui expliquent le succès de la marque bavaroise, mais aussi son organisation industrielle. Grâce au groupe VW, Audi a réalisé d'importantes économies.

En développant différentes plateformes communes, les marques du groupe VW ont rationalisé leurs investissements, simplifier l'architecture de leurs modèles et faciliter le processus de production.

De même, "grâce aux équipements partagés avec ses marques sœurs VW, Skoda ou Porsche, Audi bénéficie d'économies d'échelle, indique Ferdinand Dudenhöffer, professeur à l'université de Duisburg. Quand BMW commande 500 000 pièces identiques par an, Audi et ses marques sœurs peuvent en commander deux millions. Comme 65 % du coût d'un véhicule est constitué d'équipements achetés, l'économie peut être substantielle."

Audi peut aussi "piocher" dans les technologies (carbone, hybride, etc.), développées et en partie amorties, des marques du groupe ou leur vendre ses propres moteurs. En 2012, sur 1,9 million de moteurs produits dans son usine de Győr (Hongrie), Audi en a vendu 800 000 à ses marques sœurs.

Reste que la marque n'est pas encore là où elle veut être. Pour l'instant, rappelle M. Dudenhöffer, *"elle n'est pas aussi profitable que BMW. L'Audi moyenne se vend à 33 500 euros, contre 36 600 euros pour une BMW et 43 500 pour une Mercedes. Aux yeux des clients, ces deux marques restent plus fortes qu'Audi. Cette dernière n'est pour l'instant encore qu'un premium d'entrée de gamme..."*