
Audi AG : un succès signé *made in Germany*

Sylvie Hertrich et Ulrike Mayrhofer



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/686>

DOI : 10.4000/rea.686

ISBN : 978-2-8218-0856-0

ISSN : 1965-0787

Éditeur

CIRAC

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2007

Pagination : 23-28

ISSN : 1156-8992

Référence électronique

Sylvie Hertrich et Ulrike Mayrhofer, « Audi AG : un succès signé *made in Germany* », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 80 | mars 2007, document 4, mis en ligne le 01 mars 2009, consulté le 12 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/686> ; DOI : 10.4000/rea.686

© CIRAC

Audi AG : un succès signé *made in Germany*

Sylvie Hertrich et Ulrike Mayrhofer

Au début de l'année 2007, le modèle Audi TT a été nommé la voiture la plus appréciée par le club automobile allemand ADAC. Cette distinction prestigieuse traduit le grand succès rencontré par Audi en Allemagne. Mais la marque séduit aussi la clientèle internationale : les ventes à l'étranger ne cessent de progresser pour atteindre des records historiques, malgré un contexte structurel difficile. En effet, la mondialisation a conduit à des mutations profondes dans l'industrie automobile, tant au niveau de l'offre qu'au niveau de la demande. Les constructeurs automobiles ont ainsi choisi de s'engager dans une politique de coopération et de fusions-acquisitions et de délocaliser une partie de leurs activités afin de réduire les coûts de recherche et développement, de production et de commercialisation. Parallèlement, ils ont multiplié les modèles proposés dans le but de séduire des consommateurs qui sont devenus plus exigeants en termes de qualité, de services et de prix. Compte tenu des investissements effectués, de nombreux constructeurs connaissent actuellement des difficultés accentuées par le ralentissement de la croissance dans les pays occidentaux. Audi semble échapper à cette tendance. L'entreprise a réussi à s'imposer sur le marché automobile mondial tout en localisant l'essentiel de ses activités en Allemagne.

Audi marque l'histoire automobile allemande

L'entreprise Audi bénéficie d'une longue tradition dans le domaine automobile : c'est en 1899 qu'August Horch, un ingénieur passionné de mécanique et de compétition, inventeur de l'arbre à transmission et de l'embrayage à disques, crée une entreprise automobile à Zwickau en Saxe. Trop ambitieux sans doute, il finit par perdre la confiance de ses actionnaires en proposant des automobiles de grand standing, mais qui sont trop coûteuses et qui se vendent mal. Il décide alors de créer une société concurrente nommée « August Horch Automobilwerke » dans la même ville. Contraint de changer d'appellation, pour clause de non-concurrence, il adopte le nom d'Audi, qui est la traduction latine de son patronyme (signifiant « écoute »). Les premières Audi conquièrent une grande notoriété en remportant de nombreuses victoires en compétition, pendant que la production des automobiles Horch se poursuit sans grand succès.

Après la Première Guerre mondiale, A. Horch propose à nouveau des automobiles de prestige. Toutefois, la crise économique, particulièrement rude dans les années 1920 en Allemagne, n'épargne aucun constructeur : Mercedes se renforce après la fusion des sociétés Daimler et Benz, et Audi qui se trouve au bord de la faillite est repris par l'entreprise DKW également localisée en Saxe. Cette dernière connaît une certaine prospérité grâce à sa production de motos et grâce à un modèle économique et innovant à traction avant. Au début des années 1930, les constructeurs Audi-DKW, Wanderer et Horch se regroupent pour donner naissance à Auto Union. Le nouveau groupe est créé à Chemnitz – les quatre entreprises étant installées en Saxe. La réunion des quatre marques est symbolisée par les 4 anneaux qui deviennent l'emblème de la nouvelle société. A. Horch est nommé président du conseil de surveillance du groupe.

1899 : création de l'entreprise par August Horch

Années 1930 : constitution du groupe Auto Union

Auto Union, premier constructeur automobile allemand avant 1945

Auto Union rationalise sa production et propose une vaste palette de produits : la marque Horch conserve le haut de gamme, DKW les motos et les petites voitures populaires à moteur deux-temps, Wanderer et Audi produisent des véhicules de milieu de gamme. Jusqu'en 1945, le groupe Auto Union dont les activités sont localisées en Saxe constitue le plus important constructeur automobile allemand. Ce n'est donc pas un hasard si, après la réunification, la Saxe est le nouveau Land ayant accueilli le plus grand nombre d'investissements dans le secteur automobile : on peut citer les implantations de Volkswagen, de BMW et de Porsche à Leipzig et à Dresde, et celles de l'équipementier Bertrant à Leipzig et à Zwickau. En mémoire du rôle important joué par la Saxe dans l'histoire automobile allemande, un musée a récemment été créé à Zwickau : il porte le nom de « August Horch Museum ».

Du groupe Auto Union de Chemnitz à la renaissance d'Audi à Ingolstadt

Après la Seconde Guerre mondiale, le groupe Auto Union est démantelé par les Alliés. La majeure partie des installations est détruite par les bombardements, et les usines à l'est passent sous contrôle soviétique : c'est ainsi que naîtront, en RDA, les Trabant et autres Wartburg à moteur deux-temps, d'origine DKW. Après un timide redémarrage des activités à l'ouest (pièces détachées, entretien), la nouvelle société Auto Union relance la production en 1949 dans la ville d'Ingolstadt en Bavière. Elle fabrique d'abord des petits utilitaires et des motos, puis des automobiles à moteur deux-temps sous la marque DKW. Après la prise de contrôle du groupe par Daimler-Benz en 1958, Auto Union est racheté par Volkswagen en 1964 : les anciens modèles DKW à moteur deux-temps sont alors abandonnés au profit d'une nouvelle gamme de voitures modernes à moteur quatre-temps, baptisées Audi, dont les calandres sont ornées des quatre anneaux. Cette première renaissance de la marque se limite à une gamme de modèles au sein du groupe Auto Union. La seconde, et véritable, renaissance de la marque Audi intervient en 1969 lorsque Auto Union fusionne avec la société NSU Motorenwerke pour former Audi NSU Auto Union. Après l'arrêt de la production des modèles NSU, l'entreprise est renommée Audi AG.

Audi AG : une entreprise qui connaît un grand succès ...**Audi, une marque du groupe Volkswagen**

Audi AG (Ingolstadt) devient un constructeur automobile qui rencontre un grand succès, d'abord en compétition, puis auprès du grand public. En 2005, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 26,6 milliards € et un résultat net de 824 millions €. Elle emploie 52 412 salariés, dont 44 599 travaillent en Allemagne. Audi fait partie du groupe Volkswagen, premier constructeur automobile européen et 4^{ème} mondial (derrière General Motors, Ford et Toyota). En 2005, le groupe Volkswagen a vendu 5,2 millions de véhicules et détient une part de marché mondiale de 9,1 %. Le chiffre d'affaires réalisé s'établit à 95,3 milliards €, et le résultat net à 1,12 milliard €. Le groupe commercialise sept marques : Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bugatti, Bentley et Lamborghini. Elles ont été successivement rachetées grâce à une politique de croissance externe : Audi (anciennement Auto Union) en 1964, Seat en 1986, Skoda en 1990, Bentley, Bugatti et Lamborghini en 1998. Le groupe possède 44 sites d'assemblage et de production, et emploie 345 000 personnes.

En 2006, Audi atteint à nouveau des résultats historiques

L'histoire récente d'Audi est marquée par de nombreux succès. En 2006, pour la onzième année consécutive, la marque a réussi à augmenter le nombre de véhicules vendus, malgré un contexte de ralentissement des ventes automobiles sur les marchés occidentaux. Le nouveau Président du Directoire de l'entreprise, Rupert Stadler (l'ancien Président Martin Winterkorn ayant été nommé à la tête du groupe Volkswagen suite au départ anticipé de Bernd Pischetsrieder dont les plans de restructuration avaient provoqué de fortes turbulences) affirme : « *Nous avons non seulement atteint le onzième record consécutif au niveau du volume des ventes, mais nous allons aussi afficher des records au niveau du CA et du résultat net. Audi est la marque premium qui connaît le taux*

de croissance le plus élevé. Nous sommes sur le meilleur chemin pour devenir, en 2015, le premier constructeur premium à l'échelle mondiale ».

Depuis les années 1990, les ventes de véhicules de la marque Audi ne cessent de croître. En 1996, le nombre de véhicules commercialisés s'élève à 492 046, en 2006, les ventes atteignent un nouveau record historique : l'entreprise a vendu 905 100 véhicules, ce qui correspond à une progression de 9,2 % par rapport à l'année précédente.

L'Allemagne constitue historiquement le marché le plus important de la marque Audi : en 2006, 257 792 véhicules sont commercialisés outre-Rhin, soit une progression de 4,3 % en un an. La part de marché détenue par Audi dépasse pour la première fois les 7,6 %. Durant la période 1996-2006, les ventes sur le marché allemand sont restées relativement stables, mais le poids respectif de l'Allemagne dans les ventes totales de la marque a tendance à diminuer. Si 44,3 % des ventes sont réalisées sur le marché domestique en 1996, ce chiffre s'élève à 28,5 % seulement en 2006.

Ces dix dernières années, les ventes à l'étranger ont en effet augmenté de manière significative. En 1996, 274 188 des véhicules étaient destinés aux marchés étrangers, soit 55,7 % des ventes réalisées. En 2006, Audi a commercialisé 647 308 véhicules à l'étranger, soit 71,5 % des ventes totales. La progression sur les marchés internationaux a fortement contribué à l'accroissement du volume de vente de la marque.

Les ventes de véhicules en croissance régulière

L'Allemagne reste le marché le plus important

Les ventes à l'étranger croissent à un rythme soutenu

Les ventes de la marque Audi sur les principaux marchés en 2006

Pays	Nombre d'immatriculations de la marque Audi en 2006	Taux de croissance annuel de la marque Audi (par rapport à 2005) (en %)
Allemagne	257 792	4,3
Etats-Unis	90 116	8,5
Grande-Bretagne	86 003	5,7
Chine	80 808	39
Italie	59 002	6,2
Espagne	54 557	10,3
France	45 525	9,7
Total des ventes	905 100	9,2

Source : <http://www.audi.de>

Les marchés les plus importants de la marque Audi sont l'Europe, les Etats-Unis et la Chine. L'Europe semble rester prioritaire : en 2006, Audi y a réalisé 44,3 % de son volume de vente (hors Allemagne). Parmi les pays européens, la Grande-Bretagne (9,5 % des ventes), l'Italie (6,5 %), l'Espagne (6 %) et la France (5 %) constituent les marchés les plus importants. Ces dernières années, l'entreprise a aussi connu des progrès significatifs aux Etats-Unis et en Chine : elle y réalise respectivement 10 % et 8,9 % de son volume de vente. Par ailleurs, la part de l'Europe de l'Est a fortement augmenté et représente désormais 3 %. La marque a également continué à développer ses ventes au Japon et en Afrique du Sud, et dans une moindre mesure, en Russie, en Australie, au Moyen-Orient et en Corée du Sud.

Une forte présence en Europe, aux Etats-Unis et en Chine

... grâce à des choix stratégiques pertinents

Dans le passé, la marque Audi était perçue comme une marque commercialisant des modèles au style plutôt « carré » et offrant de la sécurité à une cible principalement familiale. L'image véhiculée était relativement proche de celle des marques généralistes. En 1988, Ferdinand Piëch arrivait à la direction générale d'Audi et faisait le pari de repositionner la marque sur le segment *premium*. F. Piëch, le petit-fils de Ferdinand Porsche, avait débuté sa carrière chez le constructeur automobile du même nom en 1963 avant de rejoindre Audi en 1972. F. Piëch souhaitait débarrasser la marque Audi de son image de voitures

Repositionnement de la marque sur le segment *premium*

de « petits bourgeois » et avait pour ambition de concurrencer BMW et Mercedes. Faute d'image, il décida de mettre l'accent sur les technologies de pointe (par exemple : moteur cinq cylindres, quatre roues motrices), développées pour l'essentiel en interne. Le repositionnement de la marque sur le segment *premium* a été appliqué à l'ensemble des produits commercialisés. L'objectif affiché était double : (1) établir une distinction plus claire entre la marque Audi et les autres marques commercialisées par le groupe Volkswagen et (2) se différencier des marques concurrentes.

Les caractéristiques du segment *premium*

Dans le secteur automobile, le segment *premium* se situe entre celui des marques généralistes (par exemple, Citroën, Peugeot) et le segment des marques « de luxe » (par exemple, Bentley, Jaguar). Il présente les caractéristiques suivantes : haute technologie, prix « élitiste », service client personnalisé, distribution exclusive, valorisation du client et produit à forte image. Les modèles proposés par les spécialistes dits *premium* représentent environ 6 % du marché automobile mondial et 5 % du marché européen (en volume). Le segment *premium* devrait connaître un taux de croissance de 50 % d'ici 2010.

La différenciation des autres constructeurs *premium*

Pour rester compétitif, Audi cherche à se différencier de ses concurrents sur le segment *premium*, et notamment de ses deux principaux concurrents allemands que sont BMW et Mercedes. L'entreprise a ainsi choisi de se focaliser sur une clientèle disposant de revenus élevés, mais ayant un style de vie plutôt discret. Son concurrent BMW, qui connaît également un grand succès, privilégie une clientèle plutôt sportive, alors que Mercedes (groupe DaimlerChrysler) cible essentiellement une clientèle familiale. Si, ces dernières années, BMW et Mercedes ont choisi d'élargir leurs gammes de produits afin de séduire différents groupes de consommateurs, Audi cherche à se concentrer sur un seul segment avec un positionnement qui est principalement fondé sur la technologie et la sécurité.

L'avance technologique : « *Vorsprung durch Technik* »

Pour asseoir son positionnement, l'entreprise s'efforce continuellement d'innover et de conserver une avance technologique par rapport à sa concurrence. Plusieurs exemples peuvent être cités : les quatre roues motrices pour les berlines qui ont été mises au point avec l'Audi Quattro, la technologie TDI (moteur diesel à injection directe) qui a été lancée par l'entreprise dès 1989 (désormais, plus d'une Audi sur deux est équipée d'un moteur TDI), la performance des moteurs diesels qui a été brillamment démontrée dans la compétition automobile et affirmée avec force par la victoire en 2006 aux 24 Heures du Mans (où pour la première fois, une voiture diesel remportait une telle épreuve), l'utilisation d'aluminium et, plus récemment, le système d'assistance radar (*Audi Side Assist*) qui permet de surveiller les angles morts et de prévenir les conducteurs de l'arrivée rapide de véhicules par l'arrière. Le système d'assistance radar a récemment remporté le prix de « l'innovation du futur » décerné par le magazine « *Guter Rat* », l'un des plus importants magazines de consommateurs en Allemagne. Il est disponible pour la première fois sur la nouvelle Audi Q7.

Innovations développées en interne et en coopération avec sous-traitants et concurrents

Aujourd'hui, 5 685 personnes travaillent dans le domaine de la recherche et du développement, soit plus d'un salarié sur dix. Le budget consacré à la R&D s'élève à plus de 1,1 milliard € (4,1 % du chiffre d'affaires). Si la plupart des innovations sont développées en interne (ou au sein du groupe Volkswagen), Audi coopère également avec des sous-traitants et d'autres constructeurs dans des domaines spécifiques. Il s'agit principalement de sociétés allemandes comme BASF, Robert Bosch et Porsche. Audi a notamment tissé des relations étroites avec des sous-traitants localisés à proximité de ses deux sites en Allemagne, à savoir celui d'Ingolstadt en Bavière (31 184 salariés) et celui de Neckarsulm dans le Bade-Wurtemberg (13 415 salariés). 80 de ses sous-traitants ont leur siège en Bavière, dont certains ont choisi de s'installer à proximité d'Ingolstadt. L'entreprise travaille essentiellement avec des sous-traitants allemands – une garantie de flexibilité pour l'assemblage, mais aussi de qualité comme de réactivité pour l'innovation.

Au niveau des services aussi, Audi a adopté des standards élevés qui s'appliquent à l'ensemble de son réseau de concessionnaires. Cette politique s'est traduite par la mise en place d'un réseau de concessionnaires vendant exclusivement des véhicules de la marque Audi, alors que, dans le passé, la marque Audi était commercialisée dans les mêmes points de vente que la marque Volkswagen. La création de ce réseau a permis de réserver un accueil spécifique à la clientèle et de mettre en valeur les modèles exposés. Elle facilite également la mise en oeuvre d'une politique de marketing relationnel (*Customer Relationship Management*) qui vise à fidéliser la clientèle sur le plus long terme. Ces mêmes standards sont appliqués à l'échelle internationale afin de construire une image de marque uniforme et de répondre aux exigences d'une clientèle mobile. Mais cette politique d'uniformisation des services est difficile à mettre en oeuvre, notamment en raison de la libéralisation de la distribution automobile en Europe où les points de vente multi-marques se multiplient.

Des standards élevés en matière de services

Audi accorde une attention particulière à la gestion des ressources humaines. Par le biais du recrutement, l'entreprise cherche à renouveler ses compétences dans le but de s'adapter aux évolutions du marché et d'anticiper des changements futurs. Elle propose des formations régulières à l'ensemble de ses salariés afin de leur permettre de développer de nouvelles compétences et d'évoluer vers d'autres postes voire de changer de métier. Chaque salarié est amené à effectuer plus de trois jours de formation par an en bénéficiant d'un parcours de formation individualisé. En leur offrant des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, Audi cherche à fidéliser ses salariés : ainsi, plus de la moitié des postes offerts sont pourvus en interne, et la mobilité géographique est assez importante.

Une GRH qui vise à développer de nouvelles compétences

Dans un contexte où le monde du travail évolue rapidement, Audi s'efforce d'adapter sa politique des ressources humaines. L'entreprise a récemment signé un nouvel accord salarial intitulé « Avenir Audi – performance, réussite et participation » (*Zukunft Audi – Leistung, Erfolg, Beteiligung*). Dans cet accord, la flexibilité des salariés joue un rôle important, notamment au niveau des heures de travail. En contrepartie, Audi cherche à associer davantage les salariés aux performances de l'entreprise. La formation des apprentis occupe une place centrale dans le dispositif : en quatre ans, le nombre d'apprentis a augmenté de 40 %. Aujourd'hui, l'entreprise emploie 2 236 apprentis. Ce développement quantitatif s'est accompagné d'une amélioration de la qualité des formations proposées. Le prestige de la marque constitue un atout supplémentaire pour attirer des (futurs) salariés compétents et motivés.

L'adaptation aux mutations du monde du travail

Audi essaie de devancer la concurrence au niveau de la conquête de nouveaux marchés. A titre d'exemple, l'entreprise est entrée sur le marché chinois dès 1988, ce qui lui donne une longueur d'avance par rapport à ses principaux concurrents. Pendant longtemps, Audi a été le leader incontesté sur le segment *premium* du marché chinois, occupant près de 70 % de ce marché. Avec un taux de croissance annuel de 25,1 %, le marché chinois est devenu stratégique pour les constructeurs automobiles : le nombre annuel de véhicules vendus y est passé de 440 000 en 1996 à 3,3 millions en 2005. Selon les experts, les marques *premium* connaîtront des perspectives de réussite intéressantes. En effet, la plupart des consommateurs chinois achètent une voiture pour la première fois et sont prêts à y consacrer un budget conséquent. Ils accordent davantage d'importance au confort, au statut et à la sécurité qu'au prix des véhicules. D'ici 2010, environ 170 millions de Chinois pourraient avoir les moyens d'acheter une voiture neuve.

La conquête des marchés émergents

Depuis plusieurs années, les concurrents d'Audi tentent eux aussi de renforcer leur présence en Chine. Ainsi, BMW a fondé une société commune avec une entreprise chinoise en mai 2004. Malgré l'accroissement de la concurrence sur le marché chinois, le volume de vente réalisé par Audi reste supérieur à celui de BMW et de Mercedes. L'entreprise souhaite s'appuyer sur sa position de

Audi est leader sur le segment *premium* en Chine

leader sur le segment *premium* pour faire de la Chine le deuxième débouché mondial derrière les Etats-Unis. L'objectif consiste à réaliser 100 000 ventes en 2008. A cette fin, Audi a récemment mis en place une nouvelle structure concernant l'organisation des ventes : désormais, la marque Audi est commercialisée de manière exclusive par un réseau de 120 concessionnaires.

L'image positive du *made in Germany* tire la compétitivité mondiale d'Audi ...

Le développement international d'Audi sur les marchés internationaux est facilité par le fait que l'entreprise est d'origine allemande (Barmeyer et Hertrich, 2003). En effet, la marque peut s'appuyer sur l'image positive dont bénéficie l'Allemagne dans le secteur automobile. Dans de nombreux pays, les consommateurs sont prêts à payer des tarifs plus élevés pour des véhicules conçus et/ou fabriqués en Allemagne.

L'effet de l'image du pays d'origine

Dans la décision d'achat d'un produit, l'image associée au pays d'origine de l'entreprise (*country of origin effect*), également appelée l'effet du « *made in* », peut jouer un rôle déterminant. Lorsque le pays d'origine de l'entreprise bénéficie d'une réputation internationale pour certaines catégories de produits, l'entreprise peut tirer avantage de son origine géographique. Le pays d'origine du fabricant est souvent considéré comme un indicateur de qualité, notamment dans le domaine des biens durables : le fait qu'un véhicule soit d'origine allemande semble particulièrement valorisé par les consommateurs (Mayrhofer, 2004).

... et contribue au maintien de la production sur le sol allemand

L'adoption d'un prix d'écrémage (supérieur aux tarifs pratiqués par les marques généralistes) permet à l'entreprise de rester compétitive malgré le coût élevé de la main-d'œuvre outre-Rhin – plus de 90 % des véhicules Audi sont fabriqués en Allemagne. L'entreprise possède également des unités de production en Hongrie (depuis 1993), en Chine (depuis 1995, dans le cadre d'une société commune avec un constructeur chinois) et au Brésil (depuis 1999).

LA SUCCESS STORY SEMBLE CONTINUER : Audi affiche des ambitions fortes dans l'objectif de devenir le premier constructeur automobile sur le marché *premium* à l'échelle mondiale. L'entreprise prévoit de franchir le seuil de 1,4 million de véhicules vendus en 2015. Pour y parvenir, elle s'appuie sur quatre axes de développement : (1) promouvoir une excellente image de marque en jouant sur l'émotion, l'innovation et la qualité, (2) maximiser la satisfaction de la clientèle dans le but de la fidéliser et de l'inciter à jouer un rôle de prescripteur auprès d'autres clients potentiels, (3) rester attractif comme employeur afin d'avoir des salariés compétents et impliqués, (4) augmenter les investissements dans une perspective de rentabilité. Entre 2006 et 2011, Audi envisage d'effectuer des investissements à hauteur de 11,8 milliards €. Les investissements seront principalement consacrés au lancement de nouveaux modèles et au développement de la marque sur les marchés internationaux. L'entreprise souhaite ainsi renforcer sa présence aux Etats-Unis et sur les marchés en forte croissance, notamment en Chine, dans les pays d'Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Corée du Sud. Elle envisage aussi de conquérir de nouveaux marchés comme l'Inde et l'Indonésie. La stratégie poursuivie devrait contribuer à la réalisation des objectifs fixés. L'exemple d'Audi montre que les performances allemandes à l'export et le succès mondial du *made in Germany* reposent aussi sur des stratégies de marque qui mettent en avant une culture historique de l'innovation et de la performance.

Indications bibliographiques

- AUDI, *Annual Report 2005*
- AUDI, *Documents internes*, 2006
- BARMAYER CH., HERTRICH S., « Marchés automobiles et stratégies des constructeurs français et allemands », *Regards sur l'économie allemande*, N°63/2003
- MAYRHOFER U., *Marketing International*, Paris, Economica, 2004
- www.audi.de
- www.volkswagen.de