



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Ferdinand Piëch et Wolfgang Porsche

Un incroyable retournement de situation ! En juillet 2012, après une longue bataille qui a tenu en haleine le monde des affaires outre-Rhin, Porsche renonce à prendre le contrôle du groupe Volkswagen. Mieux encore : financièrement aux abois, la firme au logo frappé des armoiries du Duché de Wurtemberg doit également accepter l'impensable : sa reprise par sa rivale de Wolfsburg. L'attaquant est devenu la cible... Un homme ne cache pas sa satisfaction : le président du conseil de Surveillance de Volkswagen, Ferdinand Piëch. En faisant échouer la tentative d'OPA de Porsche sur Volkswagen et en prenant le contrôle de la célèbre marque de voitures de sport, cet homme de 75 ans à l'allure austère n'a pas seulement donné naissance à un groupe fort d'un chiffre d'affaires de 195 milliards d'euros ; il vient également de prendre sa revanche sur ses cousins Porsche,

et plus particulièrement sur le patron du conseil de Surveillance de Porsche, Wolfgang Porsche. L'épilogue d'une guerre de famille qui dure depuis des décennies...

Retour en arrière, en 1951. Cette année-là, Ferdinand Porsche, l'ingénieur passionné de courses automobiles à qui Hitler avait commandé en 1936 une « voiture pour le peuple » - Volkswagen en allemand - meurt. Son fils Ferry et sa fille Louise - qui porte le nom de Piëch depuis son mariage avec Anton Piëch, l'ancien conseiller juridique de son père - se partagent son empire : tandis que le premier récupère l'usine Porsche de Stuttgart créée initialement pour produire le prototype de la Volkswagen mais qui, depuis quelques années, construit des voitures de sport, Louise hérite de la société de distribution des véhicules située à Salzburg, en



Autriche. Quant à l'usine Volkswagen de Wolfsbourg, édifée par Ferdinand Porsche en 1938 pour produire en série la « voiture du peuple », elle n'est pas dirigée en direct par ses héritiers qui en sont tout de même actionnaires. La société Porsche, en revanche, est propriétaire des brevets de la célèbre « Coccinelle », lancée en 1948 et qui se vendra à plus de 20 millions d'exemplaires. En clair, pour chaque Volkswagen Coccinelle vendue, Porsche touche des royalties. Ces sommes contribueront pour beaucoup au formidable essor de la firme de Stuttgart et au lancement de certains de ses modèles les plus mythiques comme la 911 (1963). De Volkswagen, Porsche obtient également qu'elle prenne en charge la construction, dans son usine de Wolfsbourg, d'un certain nombre de pièces et d'éléments destinés à ses propres modèles.

Ferry à Stuttgart, Louise à Salzbourg : entre le frère et la sœur dotés de caractères très différents - Ferry est d'un naturel facile quand sa sœur, très déterminée, se montre parfois agressive - les relations sont médiocres. Mais le partage de l'héritage et les royalties de Volkswagen parviennent, pour l'heure, à contenter tout le monde. Les choses commencent

à sa gêner dans les années 1960 avec la montée en puissance de la génération suivante. D'un côté, les quatre fils de Ferry, dont Wolfgang, né en 1943. Éduqués à Stuttgart, ils ont connu une enfance dorée et reçu une éducation libérale. De l'autre, Ferdinand Piëch, le deuxième fils de Louise. Né en 1937, il a été élevé à la dure dans un pensionnat d'Autriche réputé pour son austérité et sa sévérité. Il y a développé une dureté de caractère, une méfiance instinctive de l'autre et des facultés manœuvrières que ses adversaires sous-estimeront toujours. Au début des années 1960, son diplôme d'ingénieur en poche, il fait son entrée au sein de l'usine de Stuttgart, réceptacle naturel de la famille et où il retrouve ses cousins Porsche. Toujours dirigée par Ferry, la petite firme connaît alors un développement rapide. Ambitieux, déterminé, travailleur acharné, le jeune Ferdinand Piëch rêve de mettre ses pas dans ceux de son grand-père Ferdinand Porsche. Au milieu des années 1960, il commence à travailler sur un nouveau modèle de voiture, un véritable bolide dont il veut faire l'étendard de la marque : la future 917. Ferry voit d'un mauvais œil ce projet qui mobilise des ressources considérables. Tout comme ses fils qui commencent à se méfier de l'activisme et de



la manie du secret de leur cousin autrichien. Si Ferry laisse faire, c'est pour boudier ostensiblement le lancement officiel de la 917, en 1969. Lorsqu'un an plus tard, la voiture remporte les 24 heures du Mans, c'est un triomphe. Pour Porsche bien sûr, qui acquiert une notoriété internationale qu'elle n'avait pas jusque-là ; mais aussi pour Ferdinand Piëch, qui a démontré sa capacité à piloter un projet d'importance stratégique et qui, du coup, se trouve en position de succéder un jour à son oncle...

L'affaire de la 917 ne fait en réalité qu'accélérer les tensions entre les deux branches de la famille. Forte de la réussite de son fils, Louise entend en effet que son clan soit davantage impliqué dans la direction de la firme de Stuttgart. Une demande que Ferry n'est pas pressé d'accepter. Quant à ses fils, ils n'ont aucunement l'intention de céder leur place à Ferdinand Piëch, cet homme froid et ambitieux qui ne porte même pas le nom de Porsche ! En 1971, dans une tentative de réconcilier les deux clans, Ferry réunit toute la famille dans sa villa de Stuttgart. L'industriel a même fait venir un coach des Etats-Unis. Las ! La réunion de famille tourne au pugilat en règle. L'année suivante, en 1972, afin d'éviter que Porsche ne disparaisse

victime de ses divisions, Ferry et Louise décident que la direction de la firme sera désormais confiée à des directeurs salariés, les membres de la famille Porsche-Piëch ne pouvant plus occuper de fonctions opérationnelles. Un véritable camouflet pour Ferdinand Piëch ! Meurtri, l'ingénieur décide alors d'aller faire carrière ailleurs.

A Stuttgart, voilà désormais les fils de Ferry, Wolfgang en tête, reconvertis en rentiers. Administrateurs de Porsche, ils touchent des revenus très confortables et deviennent des figures en vue des journaux « people » d'Outre-Rhin. Pendant ce temps, Ferdinand Piëch construit méthodiquement sa carrière, chez Ital Design d'abord puis, très vite, chez Audi, l'une des filiales de Volkswagen, dont il devient président du Directoire dès 1975 et dont il réussit brillamment le repositionnement haut de gamme. Si les contacts entre les cousins sont quasi-inexistants, la détestation mutuelle est, en revanche, toujours aussi présente, n'attendant que le moindre prétexte pour exploser. C'est ce qui arrive au début des années 1980 lorsque Ferdinand Piëch a une liaison avec l'épouse de l'un de ses cousins, Marlène. Une manœuvre d'une rare vulgarité aux yeux des Porsche ! Il faut dire que, depuis le début des années



1970, les quatre enfants de Louise et les quatre enfants de Ferry ont tous 10% des parts de la firme de Stuttgart. En se mettant en ménage avec Marlène, à qui son mari a dû céder 5% de ses parts lors de leur divorce, Ferdinand Puëch cherche tout simplement à monter dans le capital de Porsche, estiment Wolfgang et ses frères ! Vraie ou fausse, « l'affaire Marlène » n'arrange en tout cas pas les relations entre les deux branches.

1993. Auréolé de son succès à la tête d'Audi, Ferdinand Puëch devient président du directoire du groupe Volkswagen, qui traverse alors une grave crise financière. « A Wolfsburg, ils m'attendaient avec un fusil, mais je ne leur ai pas laissé le temps de tirer », dira-t-il plus tard, parlant de sa prise de pouvoir. De fait, le nouveau président remplace d'un coup l'ensemble de la direction du groupe et déploie une nouvelle stratégie industrielle fondée sur la mise en commun des éléments de base pour toutes les marques. Autoritaire et pointilleux à l'excès, Ferdinand Puëch devient ainsi l'artisan du spectaculaire redressement de Volkswagen. Bien que très discret, lui-même s'impose comme l'une des figures les plus respectées du secteur automobile dans le monde. A Stuttgart aussi, les choses ont évolué. A

la fin des années 1980 et au début des années 1990, la firme de Stuttgart n'a en effet cessé de décliner, peinant à renouveler ses modèles et à trouver un second souffle. En 1993, la situation de l'entreprise est devenue à ce point difficile que la famille Porsche décide de faire appel à un manager réputé pour ses méthodes radicales : Wendelin Wiedeking. De fait, l'homme remplit parfaitement sa mission, sauvant Porsche d'une faillite annoncée.

En 2005, Porsche est devenu, grâce à l'action déterminée de Wendelin Wiedeking, le constructeur automobile le plus rentable du monde. Dotée d'un « trésor de guerre » de plusieurs milliards d'euros, la firme est à l'affût de nouvelles opportunités de croissance. C'est alors que Wendelin Wiedeking, avec l'appui de Wolfgang Porsche, caresse l'idée d'un « rapprochement » avec Volkswagen. Au départ, c'est d'une prise de participation amicale dont il s'agit, une idée que soutient d'ailleurs Ferdinand Piëch. Mais les choses, très vite, prennent un autre tour. En fait d'OPA amicale, il s'avère que Wendelin Wiedeking cherche purement et simplement à mettre la main sur le groupe Volkswagen et ses fabuleuses réserves de cash. Lorsque Wiedeking doit quitter son poste en 2009, victime de son arrogance

autant que de sa brutalité envers ses collaborateurs, c'est Wolfgang Porsche lui-même qui se retrouve en première ligne. Ayant réussi à se faire élire président du conseil de surveillance de Porsche, il met toutes ses forces dans la bataille pour prendre le contrôle du groupe dirigé par son cousin...

Cette bataille-là, Wolfgang Porsche finira par la perdre. Piètre manœuvrier, il est en effet loin d'égaliser Ferdinand Piëch. Les choses, pourtant, commencent bien, Porsche parvenant à ramasser près de 20% du capital de Volkswagen, au prix d'un endettement de 10 milliards d'euros ! Ferdinand Piëch s'emploie alors à mener la contre-attaque. La bataille se focalise sur la fameuse « Loi Volkswagen », une disposition qui interdit à un actionnaire du groupe automobile de détenir plus de 20% de ses actions et dont la Commission Européenne a demandé la suppression. Qu'elle soit abrogée et Porsche pourra mettre la main sur Volkswagen, pense à juste titre Wolfgang Porsche. Mais c'est mal connaître Ferdinand Piëch. Redoutable tacticien, l'industriel s'emploie à mobiliser tout le personnel de son groupe contre le projet d'OPA. Surtout, il s'assure du soutien de Christian Wulff, le ministre-président du Land de Basse-Saxe, lui-

même actionnaire de Volkswagen. C'est Wulff qui obtient de la Chancelière Angela Merkel que la loi Volkswagen ne soit pas supprimée, ruinant ainsi les espoirs de Wolfgang Porsche. En juillet 2012, ayant englouti des sommes considérables dans sa tentative d'OPA, Porsche doit mettre un terme à l'opération. Pire encore : très endettée, la firme de Stuttgart doit demander à Volkswagen une ligne de crédit de 700 millions d'euros ! Exsangue, Porsche n'a plus alors qu'une solution : se marier avec Volkswagen. Une union contrainte et forcée que Wolfgang annonce à ses salariés les larmes aux yeux...

Tristan GASTON-BRETON,
Historien d'entreprises
tgastonbreton@elzear.com