

André CITROËN

En 2019, sont célébrés les 100 ans de la fabrication d'automobiles sous le nom de Citroën. C'est donc l'occasion d'écrire quelques lignes sur André CITROËN, le créateur de cette entreprise en le regardant dans sa fonction de dirigeant d'Entreprises.

André CITROËN (Paris 1878-1935) fut d'abord un ingénieur, doublé d'un financier et d'un publicitaire tourné vers sa propre gloire, contrairement à son condisciple, et futur rival, du lycée Condorcet, Louis RENAULT qui sera lui davantage un inventeur et un gestionnaire cherchant à développer son patrimoine, financier, industriel, personnel et même agricole.

Ingénieur, A. CITROËN sait découvrir, reconnaître, mettre en production et aussi en valeur les nouvelles inventions, méthodes de travail et techniques. Contrairement à ce qui s'est dit, ce n'est pas lui qui inventera l'engrenage à double chevrons, mais c'est lui qui le ramènera d'un voyage en Pologne. Cet engrenage permet d'abaisser ou d'augmenter des vitesses de rotation d'un arbre à l'autre en transmettant des puissances plus fortes et avec plus de silence que les engrenages droits utilisés précédemment.

Il créera une société, en 1912, la SA des engrenages CITROËN qui vulgarisera ce produit. Le double chevron symbolique apparaît alors sur les documents de l'époque.

Dès 1912, il n'hésite pas aller aux USA, alors jeune puissance industrielle, où se développent déjà des industries tournées vers la production de masse. Ceci afin de satisfaire un nombre important de consommateurs grâce à la baisse de prix ainsi engendrée. Il en ramène des idées, des concepts ou des machines pour produire plus, plus vite ou pour moins cher.

Il fait, peut-être, connaissance de Henry FORD 1^{er}, mais surtout s'intéresse à l'organisation scientifique du travail prônée par Frédéric Winslow TAYLOR. Organisation qui augmente le rendement en faisant travailler des gens non qualifiés. Ceci en divisant un travail en tâches simples à exécuter (en clair le travail



à la chaîne). Il n'aura, toutefois pas vu le travail sur la chaîne d'assemblage automobile de FORD, car elle ne sera mise en place qu'à l'automne 1913.

En 1906, il est directeur chez MORS. Il ne s'associera qu'ensuite avec les frères Mors (inventeurs de l'allumage par Bobine à basse tension) et développera cette entreprise automobile, réputée pour ses performances en courses avant la 1^{ère} guerre mondiale.

Le fort développement de MORS, qui s'installe dans le quartier de Javel à Paris, le conduit même à être président de la chambre syndicale de l'automobile, plus de 1000 constructeurs, de toutes tailles en France à cette époque.

Mobilisé en 1914 dans l'artillerie, le polytechnicien qu'est A. CITROËN constate vite que l'industrie d'armement travaille d'une façon artisanale et ne peut faire face aux besoins énormes de l'artillerie, face à une guerre qui sera longue. En 1915, le représentant du Ministère de la Guerre, le Général BAQUET, direc-

teur de l'artillerie, lui demande de construire une usine capable de produire de 5.000 à 10.000 obus par jour. Cette usine, toujours dans le quartier de Javel, équipée de machines-outils américaines, dédiées à la production en série, devait être construite en 3 mois. En fait ce sera en 6 mois, et après quelques dysfonctionnements la première année, elle répondra à sa mission. En 1917, 13000 personnes, dont 80% de femmes, les « munitionnettes » y œuvreront et il y sera fabriqué 50000 obus/jour. 26 millions d'obus au total y auront été produits à la fin de la guerre.

Pendant cette guerre, alors que d'autres missions gouvernementales l'accaparent également, il réfléchit à l'utilisation de cet outil industriel quand la paix sera revenue. Alors que la guerre n'est même pas terminée, il décide de reconverter ses usines vers la production de voitures. Dès le 20 novembre 1918, la 10 HP est réceptionné aux Mines.

En 1919, André Citroën rachète la division automobile de MORS qu'il conservera jusqu'en 1924. Après réflexions, et contrairement à ce que réalisait MORS, sa stratégie le conduit vers la fabrication de masse, donc d'abord des petites voitures à petit prix. Cette reconversion est menée avec son dynamisme et son expansionnisme. Le nombre de 5000 salariés est atteints en 1920.

Sa stratégie est basée sur la fabrication de masse, contrairement aux pratiques de l'avant-guerre. D'abord des voitures moyennes à petit prix et des voitures IMMEDIATEMENT utilisables par l'acquéreur. Plus la peine de faire carrosser un châssis, avec une perte de temps et un coût supplémentaire. En effet la Citroën dispose par construction de phares, d'un démarreur, d'une roue de secours. C'est du clé en main. Ce qui ne va pas de soi à cette époque.

Il sera le premier à faire de la série en Europe. C'est-à-dire des véhicules tous identiques. Dès le 4 juin 1919 la première voiture est livrée, la 10 HP Type A, en fait 8 CV et 18 Ch. pour 1327 atteints en 1920. C'est la première voiture industrialisée en Europe, bien

qu'à petite dose au début et, dans la foulée, il crée un réseau de près de 300 concessionnaires. Réseau identifiable pour les clients : couleurs, dessins, logo donc une charte visuelle.

A partir de là et à marche forcée, sortira quasiment une nouvelle voiture tous les ans jusqu'au chef-d'œuvre, la TRACTION AVANT, mais aussi à la descente aux enfers pour lui et son entreprise.

Exemples de modèles sortis en 15 ans sous sa direction :

1922, voit la sortie de la 5 HP, une torpédo de 11cv réels. Considérée comme un cycle-car, elle n'est pas présentée au Grand Palais, mais à l'annexe des Invalides.

1924 La10 HP B10 avec sa coque en acier, nouveautés en Europe, suivie en 1925 de la carrosserie « tout acier » 10 HP B12.

1928 les AC4 et AC6, qui deviendront les C4, 30 Ch. et C6, 45 Ch., premières du nom, sont présentées au salon de Paris.

1932 Lancement des 8-10-15 ch., ces voitures resteront connues sous le nom de série ROSALIE. L'accueil de ces ROSALIE (propulsion) est un succès. Néanmoins en France, l'activité s'essouffle suite au choc de la crise de 1929 qui arrive plus tardivement en Europe. Ainsi des grèves éclatent chez Citroën en 1933 pour contrer une baisse de salaires de 20 % ! (La production Citroën alors, dégringole de 71.932 unités en 1931 à 48.027 en 1932).

Pour relancer l'activité grâce à la nouveauté, André Citroën, annonce fin mars 1933, le lancement d'une nouvelle voiture : la Petite Voiture, dite PV. 5 CV, 5 places, 100km/h, 7 litres aux cent, donc accessible à beaucoup plus d'acheteurs. Cette formule est semblable à celle qui lui avait apporté le succès 10 ans auparavant. La PV, c'est la TRACTION AVANT.

LA TRACTION AVANT, chant du cygne du patron.

L'idée de la traction était dans l'air depuis les débuts de l'automobile. Ainsi le fardier de CUGNOT construit en 1771 était déjà une traction.

Entre 1895 et 1934, 64 constructeurs avaient essayé cette approche. La difficulté de mise au point de la traction provient du besoin de transmettre :

- Le mouvement rotatif du moteur aux roues avant,
- Le mouvement du volant et donner ainsi la direction par un déplacement latéral et parallèle de ces roues.
- De plus la roue se déplace de bas en haut et réciproquement du fait de la suspension

C'est la société GLAENZER-SPICER qui arrivera à lever cet obstacle avec son « double cardan » qui répond aux difficultés vues ci-dessus.

La TRACTION de Citroën n'est pas révolutionnaire, mais pleine d'AUDACE. Elle réunit un ensemble d'innovations majeures déjà vues, déjà utilisées séparément pour constituer un concentré de NOUVEAUTES.

Dix-huit mois seulement sont accordés à une équipe menée par André LEFEBVRE (Ingénieur, ancien de chez VOISIN) et FLAMINIO BERTONI, Styliste, pour engendrer cette réussite industrielle.

En fait il faudra pratiquement le double de temps pour que la chrysalide accouche totalement du papillon, les clients essayant, entre temps, les plâtres.

Ses formes, sur une carrosserie monocoque tout en acier, présentent un style, complètement nouveau, dans l'esprit aussi de l'aérodynamisme qui apparaît dans ces années 1930. Ce style abandonne l'emboîtement de parallélépipèdes qui était souvent la règle auparavant.

Les marchepieds sont abandonnés car la voiture est très basse. « on ne monte plus en voiture » La clientèle en est profondément surprise.

Le moteur, à soupapes en tête, (vilebrequin à trois paliers) est monté « flottant », sur un brevet CHRYSLER pour limiter les vibrations. Brevet dont le Cygne, représenté sur la calandre est la marque de la présence. Toutefois envisagée pour 6 CV, la voiture étant plus lourde que prévu, elle sortira en fait en 7 puis 9 et finalement 11 CV. L'augmentation de la puissance nécessaire entraînant à chaque fois une

croissance de la cylindrée

Autres choix : La suspension utilise les barres de torsion sur des roues indépendantes et pour le freinage une commande hydraulique, sans réglages et entretien. Un projet de boîte de vitesse automatique est abandonné car le moteur manque de puissance, mais l'emplacement choisi pour la Boîte à trois rapports seulement, juste derrière la calandre améliore la tenue en virage en abaissant le centre de gravité.

Tous ces choix combinés apporteront une tenue de route exemplaire qui assurera la confiance du chauffeur dans sa voiture.

André Citroën raisonne sur 1000 Tractions/jour, ce qui est considérable mais correspond, non aux besoins du marché réel, mais au seuil de rentabilité de l'entreprise A CITROËN.

Le 24 mars 1934 est présentée aux concessionnaires la 7A (7 CV fiscaux, 32 réels). Son prix 17700 Francs. La 7 A devient la 7 B (9 cv fiscaux, 35 réels) dès juillet, et dans la foulée naît une sœur : la 7 S ou sport (11 CV et 46 ch.) qui est renommée 11 AL ou 11 légère en octobre, même caisse (L 445 cm et largeur 162 cm) que les précédentes. Après sortira la 11 normale : la 11A (L 465 cm et largeur 176 cm) avec toujours ce même moteur. La 11 A sera le modèle achevé de la gamme moyenne, cette puissance correspondant au poids de la voiture.

Une version longue, 4,85 m, familiale ou commerciale sera commercialisée et une 22Cv est présentée aux salons de Paris et Bruxelles, mais le développement sera abandonné par les Michelin.

Ces derniers se donneront le temps de régler les immenses problèmes de fiabilité connus à sa sortie, avant de présenter la 15-6 en 1938. La Traction sera alors considérée comme la « Reine de la Route » car les différents modèles ont souvent été confondus par le public.

Entre 1934 et 1957, 760.000 Tractions (758.948 ?) de tous modèles auront été produites. La Traction restera jusqu'à la fin des années 60 la détentrice du record de longévité de fabrication : 23 ans soit de 1934 à 1957. Lui succédera ensuite la Coccinelle.

Parmi la centaine de constructeurs de voitures des années vingt, André Citroën se distingue par une capacité d'innovation, d'originalité (l'échange standard de moteurs, c'est aussi lui) qui ne le cantonne pas qu'à la technique. Commerçant il recherche toujours des moyens d'écouler ou d'accompagner ses productions : Compagnie de taxis à Paris, d'un Établissement de crédit (la SOVAC), d'une Compagnie d'assurances.

Ardent partisan de la « propagande ou réclame » pour mieux vendre ses productions. Toutefois si la publicité est un atout pour lui, il ne s'intéresse pas, ou peu, au sport automobile et aux courses de vitesses, mobilisant, elles, beaucoup de capitaux, et loin pour lui de son marché : la voiture moyenne produite pour être vendue en masse.

1921, il crée la première société de location de voitures en France.

Présentation des plaques émaillées signalant aux automobilistes un danger et complétant l'initiative de MICHELIN pour les orienter et les guider.

1922 : Un avion écrit le nom de Citroën dans le ciel de Paris.

1923, il invente le catalogue de pièces détachées avec le barème des coûts de réparation !

1924, CITROEN n'hésite pas à exporter en créant des succursales ou des filiales à l'étranger ou même des usines de montage, Allemagne à Cologne, : Grande Bretagne à Slough, près de Windsor, Belgique à Forest, Italie à Milan.

La première traversée du Sahara avec les Citroën 10HPB2 à chenilles Kégresse.

1923 : Expédition, dirigée par L. ROSENGART, en auto-chenilles en Suède et Norvège.

1924, Présentation des reproductions de modèle Citroën en jouets de toutes dimensions. Gamme qui va de la miniature de 6 cm à la voiture à pédales au 1/10 : la « Citroënnette » reproduction « fidèle » de la 5CV. D'autres « Citroënnettes » à pédales ou électrique suivront l'évolution de la gamme, mais chères (10 % du vrai modèle) et lourdes. Les chiffres de production atteindront plus de 2 millions de jouets. La plupart dans des reproductions simples, en tôle, en farine et plâtre, au 1/20 ou 1/43. André CITROEN pariant sur l'éducation de ces futurs clients.

1924 : La croisière NOIRE, en Afrique.





1925 : La tour EIFFEL est illuminée par une publicité Citroën et ceci jusqu'en 1936 ou peut être 1937 !

Un échec : Abandon de la ligne « touristique » Colomb-Bechar à Tombouctou malgré de lourds investissements : 85 autochenilles, Bordjs construits pour accueillir les clients pendant un périple de 12 jours. Ceci alors que le projet était complètement abouti.

1927 : Visite de C. LINDBERGH à Javel.

1931 : La croisière JAUNE, dont vous avez certainement lu ou même vu à la télévision l'épopée.

Création des transports par cars CITROEN.

1933 : Participation de trois autochenilles à l'expédition du Contre-amiral BYRD (USA) au pôle sud. Participation peu connue car l'amiral montrera peu de reconnaissance alors qu'André Citroën et sa société se débattaient déjà dans les difficultés qui allaient s'avérer fatales.

1934 : La croisière BLANCHE, initiative privée de Mr Charles BEDEAUX, conduite de Juillet à Octobre. 18 personnes avec cinq Citroën Kégresse tentent la traversée des montagnes rocheuses du Canada. Face à la pluie diluvienne et la boue, les voitures disparaissent et l'expédition est un échec.

Je ne cite ici que les événements majeurs, sans parler des actions directement liées à la vente des voitures : magasins luxueux et adaptés au marché, les concessions ou filiales à l'étranger, que ce soit en Europe ou plus éloignées comme l'Australie.

Pour éclairer la personnalité d'André CITROEN, Il se doit, ici, d'être évoqué la concurrence que se font Louis RENAULT et André CITROEN. Tous les deux sont admirateurs des méthodes américaines expérimentées par Ford et ses collègues de DETROIT. Ils iront, tous deux, aux USA, voir sur place la réalité. Ils en ramèneront des procédés de fabrication, des outillages. Néanmoins ils se livreront une guerre courtoise mais implacable, toujours en concurrence sur les méthodes, les modèles, les réussites

Ils sont très différents. « L'un se voit commerçant,

Louis Renault, l'autre industriel, André Citroën, alors que dans la réalité, c'est l'inverse », comme rapporté par des proches de L. RENAULT : F. LE HIDEUX, son gendre, et futur dirigeant de FORD France et Paul GUILLON (Important collaborateur de Louis RENAULT).

Louis RENAULT est un solitaire, méfiant, peut-être un peu terne, autarcique. Il aura jusqu'à des marques d'huile et de pneumatiques à son nom. Il essaiera, au maximum, de s'affranchir des banques, allant même, lui aussi créer son propre établissement de crédit aux acheteurs, la DIAC, pour vendre bien sûr, mais surtout pour être indépendant des banques...

Inventif, technique, mettant la main à l'étau (C'est lui qui invente, entre autres la boîte de vitesse à prise directe en construisant sa première voiture), économe. Il préférera même réinventer (copier ?) des brevets pour se les approprier afin de ne pas payer de redevances de brevets (Procès : à la sortie de la Juvaquatre avec Opel, avec E. G. BUDD). D'inventeur il deviendra un Harpagon de la finance en limitant les risques et accumulant les biens. Pour lui, pas question de créer, une voiture pleine d'innovations comme la Traction Avant mais plutôt modifier chaque année un modèle en le perfectionnant et en le faisant évoluer.

André CITROEN est un homme brillant. Chef d'orchestre d'un projet, animateur d'équipe, accoucheur de talents, commerçant, publicitaire, Pour mettre en œuvre ses idées, et arriver au produit fini, il sait utiliser les idées des autres et les intégrer dans ses stratégies. « Je retirai l'impression et même la certitude que M. Citroën était un technicien mais un technicien qui s'appuyait sur les autres et qui était capable d'adopter très rapidement des solutions qui n'étaient pas les siennes, si elles lui paraissaient supérieures ». Toutefois à son débit, un côté autocrate, accru par les réussites et les flatteries de certains.

Contrairement à L. RENAULT, qui laissera partir André LEFEBVRE, le co-créateur de la Traction, beaucoup de talents, hors de l'automobile sont proches d'André CITROEN : P.E. LOUYS, peintre et photographe,



M-J RAVAZE, architecte et d'autres encore. Précurseur des groupes de travail interservices, les « ruches » où autour d'un repas, les gens échantent. Méthode qui sera réinventée par les consultants des années 1980. Il n'hésite pas à aller chercher des capitaux dans les banques, dans sa famille éloignée, ses concessionnaires ou fournisseurs. Il faut aussi considérer que ces relations familiales – un de ses oncles est un créateur de la société des automobiles MINERVA en Belgique – ou amicales, chez MORS, ou dans la Banque, l'aideront beaucoup pour lui attirer des capitaux ou trouver des collaborateurs.

La rivalité entre les deux hommes est réelle. A-t-elle précipité la chute d'André CITROEN ? Son concurrent semble le croire avec cette formule « j'ai fait une seule vraie vacherie à CITROEN : lui faire visiter Seguin » (l'île Seguin, usine moderne qui date de 1929) de RENAULT). Après cette visite, il fait rebâtir JAVEL ce qui accroît ses difficultés financières en 1932/33.

Ses qualités, cette recherche permanente de l'innovation, ont pu faire croître la société Citroën. Son optimisme l'a aussi empêché de voir la crise des années 1930 se développer et ainsi le conduire à investir au mauvais moment. Démolition et reconstruction de Javel. Ceci au point de perdre des alliés, comme la banque Lazard qui devant la reprise en main de la gestion, par André Citroën, fin 1930, se retire. La gestion prudente qu'elle mettait en place lui étant refusée.

Ces erreurs l'emmènent vers la fuite en avant, telle la mise sur le marché prématurée de la Traction Avant. Lancement trop rapide qui met en cause les qualités même de cette voiture. Sans la reprise par MICHELIN et sa prudence, la Traction aurait pu même être une étoile éphémère et oubliée. Ce modèle aurait peut-être été réinventé un peu plus tard, avec les mêmes qualités toutefois ?

Monsieur André CITROEN avait beaucoup de compétences, et de qualités, dont la réactivité, mais n'était guère un gestionnaire : « Plutôt que négocier un

prix d'achat, il préférerait obtenir des délais de règlement » Aux yeux de votre serviteur, il était un meneur d'hommes, un maître d'œuvre, qui savait utiliser les talents, ou les capacités (mêmes financières) des autres par tactique, mais sans stratégie globale. Il semble juste pressé par le temps !

L'ironie de l'histoire sera que la Société Citroën répliquera plusieurs fois, ces mises sur le marché prématurées, toujours pour des raisons financières, mais nées d'autres causes. On reverra des produits comme la DS ou la CX, perfectionnés sur le dos de la clientèle qui tolérera ou non, cette démarche. Elle refusera cette chance à la XM.

André CITROEN décède le 3 juillet 1935 d'un cancer après avoir cédé, sous la pression son entreprise, en pleine déroute financière, (28009 créanciers) aux frères MICHELIN.

L'épopée automobile d'André CITROEN a duré 15 ans. Mais elle a marqué le public, au point que certains pensent que c'est lui qui est à l'origine de la 2CV et de la DS alors que ce sont les MICHELIN qui ont alors, les rênes de l'entreprise. Mais ce sont ces voitures, avec la Traction, portant son nom, que les gens ont surtout vu dans les rues dans la deuxième moitié du XXème siècle.

On ne peut terminer ce texte sur Monsieur Citroën, sans citer un autre personnage, son bras droit, associé, homme complémentaire dans ses silences qui pondérait l'enthousiasme de son patron, mais aussi comme chef dans les expéditions : croisières noires ou jaunes ; Georges Marie HAARDT.

Il est mort en mars 1932 à Hong Kong, des suites d'une maladie contractée pendant cette dernière croisière. Il aura peut-être été l'élément manquant pour freiner A CITROEN dans ses investissements liés à la Traction.

Gilbert Diximus (délégation Touraine)