Les légendes du Made in France

André Citroën : toujours en avant

Le 5 février 1878, à Paris, naît André Citroën, dernier d'une famille de cinq enfants dont l'histoire traverse plusieurs frontières européennes.

Son père, Lévie Citroen, est un négociant en diamants né aux Pays-Bas et installé dans la capitale française. Dans sa famille néerlandaise, le nom conserve le souvenir d'un ancien commerce d'agrumes : « citroen », en néerlandais, signifie tout simplement « citron ». Sa mère, Masza Amalia Kleinmann, vient d'un autre horizon. Née à Varsovie dans une famille aisée de la bourgeoisie juive polonaise, elle a, elle aussi, quitté son pays pour construire sa vie à Paris.

L'enfance d'André aurait pu être celle, heureuse et protégée, d'un garçon de la bourgeoisie parisienne de la fin du XIXe siècle. Mais en 1884, alors qu'il n'a que six ans, son père se suicide. Amalia se retrouve seule avec ses cinq enfants, reprend les affaires familiales et veille avec une attention particulière à leur éducation, comme si elle savait que l'instruction était l'une des rares fortunes que les revers de l'existence ne pouvaient entièrement reprendre.


André Citroën
1878–1935
Crédit DR

André ne la déçoit pas. Élève brillant, particulièrement attiré par les sciences, les mathématiques et tout ce qui permet de comprendre le fonctionnement des choses, il entre à l'École polytechnique en 1898. Il semble alors avoir trouvé sa voie lorsque le malheur frappe une seconde fois : en mai 1899, avant même qu'il ait achevé ses études, sa mère disparaît à son tour.

À vingt et un ans, le jeune homme est désormais orphelin, avec pour seul véritable capital son intelligence, son énergie et cette extraordinaire curiosité qui ne cessera de le pousser vers la modernité.

En 1900, à la fin de ses études, André part pour la Pologne, le pays de sa famille maternelle. Autour de Łódz, l'une des grandes villes industrielles d'Europe centrale, les manufactures textiles, les ateliers et les cheminées d'usine ont profondément transformé le paysage. Les machines y tournent sans relâche et, pour un jeune ingénieur fasciné par la mécanique, cette région constitue un formidable terrain d'observation.

C'est au cours de ce voyage, à Głowno, que son regard est attiré par un mécanisme d'apparence modeste : des engrenages dont les dents, disposées en deux lignes obliques qui se rejoignent, dessinent des chevrons. Leur forme permet une transmission plus régulière et silencieuse. Là où d'autres ne voient qu'une pièce mécanique ingénieuse, Citroën pressent immédiatement la force de l'invention.

Il acquiert les droits sur le procédé puis, revenu en France, travaille à industrialiser l'invention.

Il ne peut pas encore savoir que ces deux chevrons, aperçus presque par hasard au début de sa carrière, finiront par devenir son emblème et traverseront le siècle avec son nom.

En février 1908, André Citroën est nommé directeur général administrateur des Automobiles Mors, la grande marque française du moment. Les frères Mors lui en confient la direction parce que la société traverse une grave crise financière. Citroën prend en main la gestion, la production et le développement commercial. Ce qui le passionne déjà n'est pas seulement la machine elle-même, mais la manière dont elle peut être produite mieux, plus vite et en plus grand nombre.

En 1912, conscient que les Américains étaient très en avance dans l'organisation industrielle du travail, il se rend aux États-Unis pour y découvrir les nouvelles méthodes appliquées.

Puis vient la guerre. En 1914, André Citroën est mobilisé comme officier d'artillerie et découvre rapidement l'un des problèmes qui menacent l'armée française : les obus manquent. Le front les consomme à une vitesse que les usines traditionnelles sont incapables de suivre. Là encore, Citroën regarde la situation avec les yeux d'un industriel. Si la production est insuffisante, pense-t-il, ce n'est pas seulement parce que les capacités manquent, mais parce que l'on ne fabrique pas encore de la bonne manière.

Il propose alors de produire les munitions selon les méthodes de la grande industrie moderne et obtient l'autorisation de construire, sur le quai de Javel à Paris, une immense usine destinée à fabriquer des obus en série. Tout y est pensé pour rationaliser le travail : les machines sont disposées selon l'enchaînement des opérations, les gestes décomposés, les déplacements réduits et les cadences calculées avec précision.

Comme une grande partie des hommes sont au front, ce sont surtout des femmes qui font vivre les ateliers. Citroën met alors en place des services encore peu répandus dans l'industrie française : cantines, assistance médicale, installations destinées aux mères et à leurs enfants, primes d'accouchement, primes d'allaitement.

Pendant quatre ans, Javel travaille pour la guerre. Puis, en novembre 1918, les canons se taisent et l'industriel se retrouve soudain à la tête d'une immense usine, avec dix mille ouvriers et des machines dont la raison d'être vient de disparaître.

Là où beaucoup auraient vu une catastrophe économique, Citroën aperçoit la possibilité d'une nouvelle industrie.

Depuis plusieurs années, il observe avec fascination ce qui se passe de l'autre côté de l'Atlantique, où Henry Ford a bouleversé la fabrication automobile en organisant la production de masse. L'idée est aussi simple que révolutionnaire : en standardisant les modèles et en produisant beaucoup plus vite, on peut réduire les coûts et faire de l'automobile autre chose qu'un objet réservé à une minorité fortunée. Citroën veut adapter cette révolution à la France.

Son ambition n'est pas de construire la voiture la plus luxueuse ni la plus spectaculaire, mais une automobile simple, robuste, rationnelle et suffisamment accessible pour trouver sa place dans la vie quotidienne d'un nombre croissant de Français.

Quelques mois seulement après la fin de la guerre, en 1919, apparaît ainsi la Type A, première Citroën et l'une des premières

automobiles européennes conçues dès l'origine pour être fabriquées en grande série.
Mais André Citroën comprend très vite que produire ne suffit plus. Une industrie nouvelle exige aussi une manière nouvelle de vendre. Il faut que le public connaisse la marque, qu'il la reconnaisse et, mieux encore, qu'il la désire. À une époque où le mot « marketing » n'appartient pas encore au vocabulaire courant des industriels français, Citroën en pratique déjà les principes avec une audace qui étonne ses contemporains.
Il offre aux communes des milliers de panneaux de signalisation qui indiquent aux automobilistes le nom des villes et des villages tout en portant celui de sa marque. Il développe un vaste réseau commercial, organise des caravanes publicitaires et fait fabriquer des voitures miniatures pour les enfants afin que les 3 premiers prononcés par ceux-ci soient « Papa, Maman, Citroën » !
Puis, en 1925, il accomplit ce qui restera sans doute son coup publicitaire le plus spectaculaire.
Le 4 juillet, la tour Eiffel s'illumine. Des centaines de milliers d'ampoules dessinent dans la nuit parisienne des étoiles et des figures géométriques avant de faire apparaître, au-dessus de la capitale, sept lettres gigantesques : Citroën. Pendant dix ans, jusqu'en 1934, son nom brillera ainsi dans le ciel de Paris, transformant le monument le plus célèbre de France en une enseigne publicitaire que personne ne peut ignorer.
Mais Citroën ne veut pas seulement que ses voitures soient vues ; il veut démontrer qu'elles peuvent aller là où personne n'imagine encore conduire une automobile. Grâce au système de chenilles conçu par l'ingénieur Adolphe Kégresse, les autochenilles Citroën traversent le Sahara en 1922-1923, avant que la Croisière Noire ne parcoure l'Afrique en 1924 et 1925, puis que la Croisière Jaune ne s'élance vers l'Asie, de Beyrouth à Pékin, quelques années plus tard. En ouvrant des voies de communication dans ces continents, ces expéditions ont contribué au rayonnement de la France.
La France suit ces expéditions comme on suivrait les épisodes d'un grand roman d'aventures. Les photographies rapportent les images de pistes perdues, de déserts, de montagnes et de contrées encore lointaines pour la plupart des Français. Derrière l'aventure scientifique et humaine se cache pourtant une démonstration commerciale d'une redoutable efficacité : si une Citroën peut traverser le Sahara ou affronter les pistes d'Asie, elle peut certainement supporter les routes françaises.
Pendant ce temps, l'industriel poursuit sa course à l'innovation. En 1924, avec la B10, il introduit en Europe la carrosserie « tout acier », selon une technologie développée aux États-Unis par l'industriel Edward G. Budd. Citroën n'en est pas l'inventeur, mais il en comprend immédiatement l'intérêt : plus robuste et surtout mieux adaptée à la fabrication en série, elle ouvre la voie à une nouvelle manière de construire les automobiles européennes.
Seulement, cette modernité coûte cher. Les machines doivent être remplacées, les usines transformées, les modèles renouvelés, et Citroën supporte de moins en moins l'idée d'attendre lorsque l'avenir lui paraît à portée de main. C'est peut-être là que se rencontrent son génie et sa faiblesse : il ne sait guère penser petit. Chaque réussite appelle chez lui un projet plus ambitieux, chaque progrès rend le précédent déjà insuffisant et chaque victoire semble l'autoriser à risquer davantage.
Il aime d'ailleurs le jeu et fréquente les casinos, où il peut perdre des sommes considérables, mais ce serait déplacé de chercher dans cette passion la cause de sa chute. Le véritable pari d'André Citroën est industriel. Il investit sans relâche, emprunte pour moderniser ses installations et engage son entreprise dans une fuite en avant qui fonctionne tant que les ventes progressent et que le crédit demeure accessible.
Au début des années 1930, la crise économique mondiale vient rompre cet équilibre fragile. Les marchés se contractent, l'argent devient plus difficile à trouver et les dettes pèsent de plus en plus lourd. Citroën pourrait ralentir, économiser, attendre des jours meilleurs. Il choisit exactement l'inverse. Constatant que Louis Renault venait de moderniser son usine de Billancourt, il s'est senti obligé de moderniser aussitôt la sienne alors que la crise économique faisait rage. Un investissement majeur que son ami, conseiller et bras droit, Georges-Marie Haardt, celui qui modérait ses ardeurs, l'aurait dissuadé d'entreprendre s'il n'était pas mort à la fin de la Croisière Jaune qu'il venait de diriger.
En 1934, il engage le pari le plus audacieux de sa vie : la Traction Avant.
La voiture avait des années d'avance sur son époque. Ses roues avant sont motrices, sa caisse forme avec sa structure un ensemble monocoque et son centre de gravité abaissé lui donne une tenue de route remarquable. Derrière cette révolution technique se trouvent notamment l'ingénieur André Lefèbvre et le sculpteur Flaminio Bertoni, mais derrière eux se trouve encore Citroën, avec cette même impatience qui l'a toujours poussé à vouloir demain tout de suite.
Alors qu'il fait reconstruire à marche forcée une grande partie de l'usine du quai de Javel, il commence à produire la Traction Avant. L'opération engloutit des capitaux immenses au moment même où l'entreprise est fragilisée par la crise. La Traction Avant est promise à devenir l'une des grandes automobiles françaises du XXe siècle, mais elle arrive trop tard pour sauver financièrement celui qui a eu l'audace de la faire naître.
À la fin de 1934, l'entreprise ne peut plus faire face à ses engagements. Michelin, son principal créancier, en prend le contrôle et André Citroën perd la maison à laquelle il a donné son nom.
Il n'aura guère le temps de regarder vivre son œuvre sans lui. Atteint d'un cancer, il s'éteint à Paris le 3 juillet 1935, à l'âge de cinquante-sept ans.
Il ne verra pas la Traction Avant poursuivre sa carrière pendant plus de vingt ans, ni la 2 CV mettre la France de l'après-guerre sur quatre roues, ni la DS devenir l'un des symboles les plus éclatants du génie automobile français. Il ne verra pas davantage les millions de voitures qui porteront, en France et dans le monde, ces deux chevrons dont l'histoire avait commencé, au tournant du siècle, par le regard curieux d'un jeune ingénieur devant un engrenage aperçu en Pologne.
André Citroën n'a pas inventé l'automobile, pas plus qu'il n'a inventé à lui seul toutes les techniques qu'il a utilisées. Son génie fut ailleurs : dans cette capacité singulière à comprendre avant beaucoup d'autres que l'industrie moderne ne consisterait plus seulement à fabriquer de bons objets, mais à les produire en nombre, à les rendre accessibles, à les distribuer, à les faire connaître et, surtout, à leur donner une place dans l'imaginaire collectif.
Il en restera à jamais un nom et deux chevrons, l'un des emblèmes les plus reconnaissables de l'industrie française.

YVES JÉGO