

Citroën ou la Conspiration de Javel



Il fut, avant-guerre, le plus brillant des industriels français de l'automobile. Mais, en ce début d'année 1935, André Citroën est brutalement écarté de la direction de l'entreprise qu'il a créée. L'aboutissement de très subtiles manoeuvres dans lesquelles Michelin et la banque Lazard ont joué un rôle

Paris, 31 janvier 1935 : le conseil d'administration qui se tient au siège de la société Citroën, quai de Javel, est bref. Le temps pour André Citroën de se démettre de ses fonctions d'administrateur délégué au profit d'un « triumvirat » composé de Pierre Michelin, cogérant de la firme de pneumatiques de Clermont-Ferrand, de Paul Frantzen, représentant la banque Lazard, et d'Etienne du Castel, représentant des fournisseurs de la métallurgie. A cinquante-sept ans, le plus brillant des industriels français de l'automobile, l'inventeur de la Traction Avant et de la carrosserie Tout-Acier, le publicitaire de génie qui, dix ans plus tôt, a fait illuminer la tour Eiffel, est prié, et même contraint, de quitter l'entreprise qu'il a créée en 1919. Il ne s'en remettra pas : atteint d'un cancer, il est hospitalisé un mois plus tard et meurt le 3 juillet 1935. En cette fin janvier, Michelin achève alors de prendre le contrôle de la firme aux chevrons, qu'il gardera jusqu'en 1974, date à laquelle il la revendra à Peugeot. L'aboutissement de subtiles manoeuvres dans lesquelles l'industriel du pneu et la banque Lazard ont joué un rôle clef...

Visionnaire hyperactif

Pour reprendre ce que Bernard Citroën, le fils aîné du grand industriel, qualifiera de « *conjurat*ion de Javel », il faut remonter en 1927. Huit ans plus tôt, en 1919, André Citroën a reconverti dans la production d'automobiles la grande usine d'obus qu'il avait édifiée quai de Javel en 1915. « *Je produirai 100 voitures par jour* », a d'emblée averti ce fils d'un diamantaire passé par l'Ecole polytechnique, suscitant une certaine ironie parmi ses pairs. Mais l'industriel est sûr de son fait : aux Etats-Unis, où il s'est rendu en 1912, il a découvert les nouvelles méthodes industrielles mises en oeuvre par Henry Ford dans son usine de Detroit ; des méthodes dont il s'est inspiré pour redresser la société d'automobiles Mors, qu'il a dirigée jusqu'en 1914, et qu'il déploie massivement dans sa nouvelle usine de Javel. Avec succès ! En 1924, la firme aux chevrons produit déjà 400 véhicules par jour.

Visionnaire, André Citroën multiplie les modèles, crée de nouveaux sites industriels, élargit ses activités à l'assurance, aux taxis, au transport par autocar et à la vente d'automobiles à crédit, le tout en ayant largement recours à la publicité. Mais tout cela a un coût... Homme d'idées que les chiffres ne passionnent pas, André Citroën use de toutes les sources possibles de financement pour édifier son empire : crédits bancaires, émissions de bons, crédits fournisseurs... Mais il lui faut aussi, pour poursuivre ses investissements, augmenter son capital. Il le fait une première fois en 1927 en le portant de 50 à 300 millions de francs, puis à nouveau en juin 1928, en le portant à 400 millions de francs. Parmi les souscripteurs se trouve un nouveau venu, la banque

Une pépite dans l'empire

L'entrée de la banque au capital de Citroën doit beaucoup à un homme : André Meyer. Né en 1898, cet autodidacte originaire d'une modeste famille juive de Strasbourg, qui n'a pas grand-chose en commun avec les grands bourgeois qui peuplent la banque, vient tout juste d'être recruté chez Lazard comme associé gérant. Travailleur acharné, il veut engager la maison dans de nouveaux métiers, à commencer par le financement de l'industrie. Citroën lui offre l'occasion de franchir le pas. Lorsqu'en 1927 le patron de la banque, David David-Weill, rencontre André Citroën, qui, tout à ses projets d'expansion, cherche des conseils pour mieux gérer son entreprise, André Meyer obtient de suivre le dossier. C'est lui qui propose que la banque Lazard entre au tour de table de la firme aux chevrons afin de stabiliser son capital. Ce n'est pas tout. En étudiant les comptes, Meyer s'aperçoit que Citroën n'est pas géré, que ses coûts sont mal maîtrisés, que le groupe est au bord de l'asphyxie financière. Il repère vite aussi la pépite nichée au sein de l'empire : la Sovac, spécialisée dans la vente d'automobiles à crédit.

L'affront de 1930

Pendant trois ans, Lazard participe étroitement à la gestion de la firme, dont la situation financière s'améliore sensiblement. Mais André Citroën n'a rien oublié, et certainement pas la manière dont André Meyer lui a forcé la main. Il s'oppose en outre de plus en plus ouvertement aux représentants de la banque au conseil, notamment sur le rôle de la direction générale - c'est-à-dire le sien ! André Citroën, en fait, ne veut plus partager le pouvoir, et surtout pas avec des banquiers. « *Dans une affaire d'automobile, la direction unique est absolument nécessaire, à condition que cette direction unique - je ne suis pas très modeste - soit exercée par un homme qui en soit capable* », dira-t-il plus tard. Propos révélateurs... Sa revanche, l'industriel la prend finalement en 1930. Profitant du redressement de l'entreprise, il congédie littéralement les représentants de la banque Lazard. Pour cette dernière, l'affront est terrible. Mais pour André Citroën, l'affaire ne va pas sans risques. Afin de se libérer d'un certain nombre d'engagements pris avec la banque, il a dû souscrire une dette personnelle de 56 millions de francs

Le prix du sauvetage

Le deuxième s'ouvre en 1934. Trois ans plus tôt, la France a été atteinte à son tour par la grande crise économique mondiale. Montée du chômage, effondrement des exportations, baisse des ventes : malgré un contexte défavorable, Citroën a décidé de poursuivre ses investissements, persuadé que, le moment venu, sa firme sera en position de force pour reconquérir le marché. En 1933, il a ainsi entièrement reconstruit l'usine de Javel pour y produire un nouveau modèle révolutionnaire, la Traction Avant. Mais la chute du marché automobile lui porte un coup fatal. Régulièrement confronté, dès 1934, à des problèmes de trésorerie, Citroën ne parvient plus à honorer ses échéances. En désespoir de cause, l'industriel se tourne vers son plus gros créancier, la société Michelin. Après avoir hésité, Pierre Michelin se lance dans l'aventure. Pour sécuriser ses propres débouchés, quitte à se poser en concurrent de ses autres clients constructeurs automobiles ? Pour faire un placement ? Ou pour diriger une firme automobile, l'un de ses désirs secrets ? Sans doute un peu des trois...

En octobre 1934, une convention est signée entre Michelin et André Citroën : ce dernier déclare accepter de « *larges contrôles* » pour « *réduire les frais généraux, supprimer les stocks et réorganiser la production* ». Un plan de redressement est élaboré avec les équipes diligentées par Michelin et un moratoire sur toutes les créances exigibles mis au point. Il est accepté par les principaux créanciers. Reste un dernier point, essentiel : la trésorerie. Afin de renflouer la firme, Michelin demande à la banque Lazard et à la Banque de Paris et des Pays-Bas de prêter leur concours financier. Les deux banques acceptent. Mais à une condition : qu'André Citroën quitte

Le coup de grâce

Faut-il voir dans cette disposition la patte d'André Meyer ? Très probablement. L'associé gérant de la banque Lazard n'a pas oublié, lui non plus, l'humiliation de 1930 et cherche à la faire payer cher à André Citroën. Plus difficile à appréhender est le rôle exact de Michelin dans la suite des événements. Le 20 décembre 1934, alors que, deux mois plus tôt, un moratoire général sur les créances a été signé, l'un des fournisseurs de Citroën, la Compagnie Franco-Américaine des Jantes Bois, assigne André Citroën au tribunal de commerce de Paris pour une créance de 50.000 francs, une somme dérisoire qui a cependant pour effet de provoquer la faillite de la firme. Le plaignant a-t-il agi à la demande de Michelin, désireux d'en finir avec l'industriel ? C'est la thèse de Bernard Citroën, qui rappelle, dans son livre « La Conjuraison de Javel », que le directeur de la Franco-Américaine sera nommé, après la guerre, représentant exclusif de Michelin aux Etats-Unis pour la vente d'aciers spéciaux. Quelques jours plus tard, en janvier 1935, André Citroën accorde à la société de Clermont-Ferrand un droit d'option sur la Peu après, alors qu'il se rend à l'usine, André Citroën, malade et affaibli, est avisé par Pierre Michelin, qui vient d'être nommé à la tête de Citroën, qu'il n'a plus rien à faire dans l'entreprise... Quelques jours encore et l'industriel doit démissionner de toutes ses fonctions. Un an a suffi à Michelin et à la banque Lazard - décidément rancunière - pour écarter définitivement André Citroën de l'entreprise qu'il avait créée au lendemain de la guerre et en prendre le contrôle. La firme ne s'en portera d'ailleurs pas plus mal : en deux ans, conseillé par Lazard, Pierre Michelin réorganise la production, assainit les finances et mène à bien le lancement de la Traction Avant. Le début d'un mariage de quarante ans entre Michelin et Citroën...

Tristan Gaston-Breton

Pascal Garnier

