



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

1935 : Citroën ou la « conspiration de Javel »

Paris, 31 janvier 1935 : le conseil d'administration qui se tient ce jour-là 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 57 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 n'a pas hésité à faire illuminer la Tour Eiffel à son nom en 1925 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 de janvier 1935, Michelin achève de prendre le contrôle de la firme aux chevrons qu'elle conservera jusqu'en 1974, date à laquelle elle la revendra à Peugeot. L'aboutissement de très subtiles manœuvres dans lesquelles l'industriel du pneu et la banque Lazard ont joué un rôle clé..

Pour reprendre ce que Bernard Citroën, le fils aîné du grand industriel, qualifiera de « conjuration de Javel », il faut remonter en 1927. Douze 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 œuvre par Henry Ford dans son usine de Detroit ; des méthodes dont il s'est inspiré pour redresser la société des 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 autocars et à la vente d'automobiles à crédit, le tout en ayant largement recours à la publicité. Mais tout cela a un coût... Hommes d'idées que les chiffres ne passionnent pas, André Citroën use certes de toutes les sources possibles de financement pour édifier son empire industriel : 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 Lazard...

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 et 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, une activité que ses grands concurrents, comme la Banque Rothschild, ont abandonnée pour se concentrer sur le prêt aux Etats. 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. Mais ce n'est pas tout. En étudiant les comptes dans le détail, André Meyer s'aperçoit que Citroën n'est pas gérée, que ses coûts sont mal maîtrisés et que la firme, pour tout dire, est au bord de l'asphyxie financière. Il ne lui faut pas beaucoup de temps non plus pour repérer la pépite nichée au sein de l'empire Citroën, en l'espèce la Sovac, spécialisée dans la vente d'automobiles à crédit. Très rentable, l'affaire

pourrait l'être plus encore, pense André Meyer, si elle élargissait ses activités, par exemple au crédit à la consommation ou au crédit immobilier. Le « deal » passé en 1927 est dès lors très clair : contre une entrée au capital et un soutien auprès des autres banques de la Place, André Meyer exige qu'André Citroën cède la Sovac...à la banque Lazard. La mort dans l'âme, l'industriel doit s'incliner. Jusqu'à sa cession en 1995, la société de crédit allait, de fait, assurer de confortables bénéfices à la banque. Quant à André Meyer, l'opération Sovac lui assure une place privilégiée au sein de la banque...

Pendant trois ans, Lazard participe ainsi 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 en 1927. Il s'oppose en outre de plus en plus ouvertement aux représentants de la banque au conseil, notamment sur le rôle et les pouvoirs de la direction générale - c'est-à-dire les siens ! 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. Cette année-là en effet, profitant du redressement de l'entreprise, il congédie littéralement les représentants de la banque Lazard. « Les services montés depuis deux ans par les Lazard ne seront pas renouvelés. Nous n'en serons que meilleurs ! » , écrit-il alors, euphorique, à ses salariés. Afin de rallier les autres actionnaires, dont certains sont des fournisseurs très importants, André Citroën n'a pas hésité à les menacer d'aller acheter ailleurs les matières premières dont il a besoin. Avec le succès qu'on imagine...Pour Lazard en tout cas, 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 financiers pris avec la banque, il a en effet dû souscrire une dette personnelle de 56 millions de francs auprès de l'un de ses fournisseurs : Michelin. Un emprunt pour lequel il a apporté en garantie une partie des titres qu'il détient dans la société. Fin du premier acte...

Le deuxième acte s'ouvre en 1934. Trois ans plus tôt, la France a été atteinte à son tour par la grande crise économique



mondiale, celle ouverte par le krach boursier de 1929. Montée du chômage, effondrement des exportations, baisse des ventes : malgré un contexte très défavorable, André 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 ainsi, il a entièrement reconstruit l'usine de Javel pour y produire un nouveau modèle révolutionnaire, la célèbre Traction Avant. Mais la chute du marché automobile lui porte un coup fatal. En février 1934, la firme est confrontée à une première crise de trésorerie dont elle ne parvient à sortir que grâce à l'action de la Banque de France. Mais il ne s'agit-là que d'un sursis. Dans les mois qui suivent, Citroën ne parvient pas à honorer ses échéances. Sollicités, les pouvoirs publics refusent d'intervenir au nom de la séparation du public et du privé. Tout comme les établissements bancaires, échaudés par la crise et effrayés par le modèle économique d'André Citroën, fondé sur des investissements permanents, fussent-ils à contre-cycle. En désespoir de cause, l'industriel se tourne alors vers son plus gros créancier, la société Michelin. Après avoir beaucoup hésité, son patron, Pierre Michelin, décide de se lancer 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 grande firme automobile, l'un ses désirs secrets ? Sans doute un peu des trois...

En octobre 1934, une convention est signée entre Michelin et André Citroën dans laquelle ce dernier déclare accepter de « larges contrôles » pour « réduire les frais généraux, supprimer les stocks et réorganiser la production. » Dans la foulée, un plan de redressement est élaboré avec les équipes diligentées par Michelin. Classique, il prévoit une forte réduction des dépenses, une réduction de la production et des compressions de personnels. Dans le même temps, un moratoire sur toutes les créances exigibles est mis au point. Il est accepté par les principaux créanciers. Reste un dernier point, essentiel : la trésorerie. Afin de renflouer la firme, Pierre Michelin demande à la banque Lazard et à la banque de Paris et des Pays-Bas de prêter leurs concours financier. Les deux banques acceptent. Mais elles posent une condition : qu'André Citroën quitte définitivement l'entreprise qu'il a créée.

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 très cher à André Citroën. Plus difficile à appréhender est le rôle exact de Michelin dans la suite des événements. Le 20 décembre 1934 en effet, 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 de 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 *Conjuration de Javel*, que le directeur de la Franco-américaine allait être 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 firme de Clermont-Ferrand un droit d'option sur la plupart des actions qu'il détient encore. Les Michelin ont-ils imposé ce véritable suicide pour prix de leur intervention - et d'un moratoire sur le prêt de 56 millions de francs accordé en 1930 ? Ce n'est, là non plus,

pas impossible. L'option est en tout cas levée le 11 janvier, alors que le titre, rudement échaudé depuis 1934, amorce une timide remontée. A cette date, Michelin est devenu *de facto* majoritaire dans le capital de la firme de Javel. Peu après, alors qu'il se rend à l'usine de Javel, 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 la banque Lazard - décidément rancunière - pour écarter définitivement André Citroën de l'entreprise qu'il avait créée au lendemain de la guerre et d'en prendre le contrôle. La firme ne s'en portera d'ailleurs pas plus mal : en l'espace de deux ans, conseillé par Lazard qui a repris pied dans la place, Pierre Michelin réorganise la production, assainit la situation financière et mène à bien le lancement de la Traction Avant. Le début d'un mariage réussi entre Michelin et Citroën qui allait durer quarante ans...

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