

CITROËN

information

JANVIER 1982 - N° 800

REUNION CADRES

REUNION CADRES

Décembre
1981

●
Porte
Maillot


CITROËN

information



Directeur de la publication : Christian Dalreaux
Rédacteur en chef : Alain Pelletier
Rédaction (poste 00.06) :
F. Faure
Maquette : Jacques Leblanc
Photos : J. Peyrinet
Imprimerie : CFI / EVRY • Dépôt légal n° 9/81

Revue d'information du Personnel Citroën
Réalisée par les Relations Intérieures.

Membre de l'UJJEF 

• Automobiles Citroën
133 quai A. Citroën, 75747 Paris Cedex
tél. : 15.578.61.61

• Cette revue est exclusivement
réservée au personnel de la Société Citroën
• La reproduction des articles de cette revue
est strictement soumise à notre autorisation.

SPÉCIAL RÉUNION CADRES DÉCEMBRE 1981

SOMMAIRE

Exposé de Jacques Lombard	3
Exposé de Xavier Karcher	11
Exposé de Raymond Ravenel	15
Des questions... Des réponses...	19



Exposé de Jacques Lombard

Grâce à vous, Citroën va, on le dit partout !

Certes, nos objectifs pour 1980 ne sont pas tous atteints et certains d'assez loin. Mais nous avons été pris à contrepied par une nouvelle détérioration du marché de l'automobile en 1981 alors qu'au moment où nous avons établi ces objectifs, nous pensions que la " crise " allait se terminer vers la fin de cette année.

Nous avons été pris aussi à contrepied par un nouvel effondrement économique en Argentine et qui a atteint profondément notre filiale commerciale. Les pertes que nous avons subies depuis ces dernières années dans ce pays sont sans commune mesure avec les bénéfices que nous pourrions désormais attendre des ventes de nos produits. Aussi je vous le dis tout de suite, nous avons pris toutes dispositions pour que cette hémorragie 81 soit la dernière dans ce pays.

Mais si l'on peut dire, " Citroën va ", c'est que malgré ces circonstances contraires, au lieu de nous enfoncer encore, nous avons non seulement tenu commercialement mais encore réussi à améliorer certains résultats et nous avons ainsi amorcé notre nouveau redressement. C'est une preuve de nos capacités et de notre vitalité. Alors j'ajoute aussitôt, nous sommes sur la bonne voie, poursuivons et accentuons notre effort en 1982. Les années suivantes, nous disposerons d'un produit nouveau auquel nous travaillons tous d'arrache-pied et pour lequel nous sommes de plus en plus certains, au fil des mois, qu'il rencontrera le succès complet.

Résultats commerciaux et financiers sur neuf mois

D'abord nos facturations. Évidemment nous avons encore une grande inconnue, c'est ce qui se passera dans la deuxième quinzaine de décembre, et qui est capital pour savoir si oui ou non nous parviendrons à réaliser l'objectif que nous nous étions fixés en 1980 de maintenir notre volume de ventes au même niveau qu'en 1980. Mais si les objectifs France et Export du mois de décembre sont tenus, nous y parviendrons, et c'est un succès.

Je signalerai, cependant, le glissement vers le bas de gamme qui est bien évidemment contraire à la rentabilité de nos ventes.

En ce qui concerne notre pénétration ; sur la France nos immatriculations vont reculer vraisemblablement de 5 % environ par rapport à 1980 dans un marché lui-même en recul de 5 %, ce qui maintiendra notre pénétration aux environs de 14,6 %. Et ceci malgré la montée considérable des étrangers qui ont fait un bond de 22 à 27 %, mais au détriment de toutes les marques françaises, sauf Citroën.

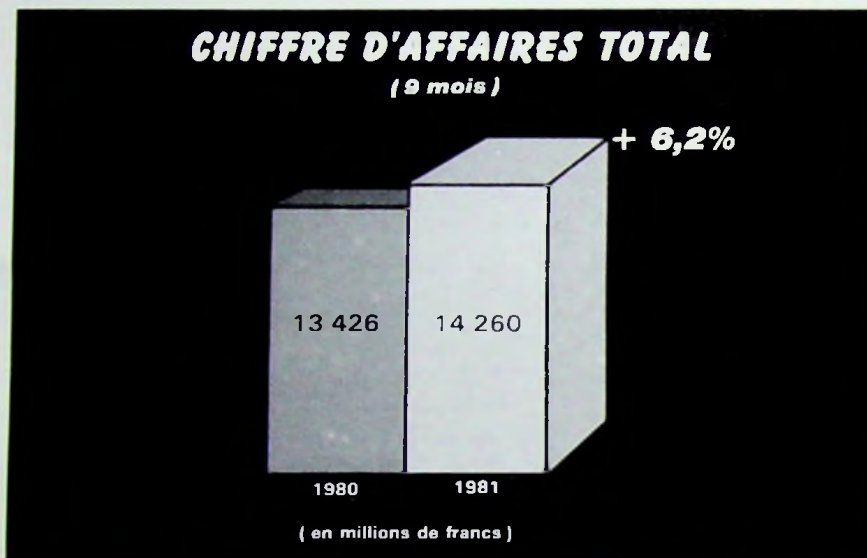
En ce qui concerne le marché de nos 10 filiales, en anticipant un peu sur les résultats du mois de décembre, nous pouvons estimer que nous avons sensiblement maintenu nos positions avec un recul des immatriculations de 6 % dans un marché en recul lui-même de 3 %, de sorte que notre pénétration se situerait à environ 3,1 % contre 3,2 % l'année dernière.

Tous ces résultats favorables ont été assurés essentiellement par le succès de la Visa II en France et en Europe et ont permis, en particulier sur cette fin d'année, de redresser une situation en Espagne fort inquiétante par suite d'une baisse considérable des ventes de la GS. Le succès européen de la Visa II est réellement l'événement de l'année chez Citroën. Il a été obtenu avec des moyens fort réduits, notamment d'investissement, et c'est la démonstration de la vitalité de notre Société.

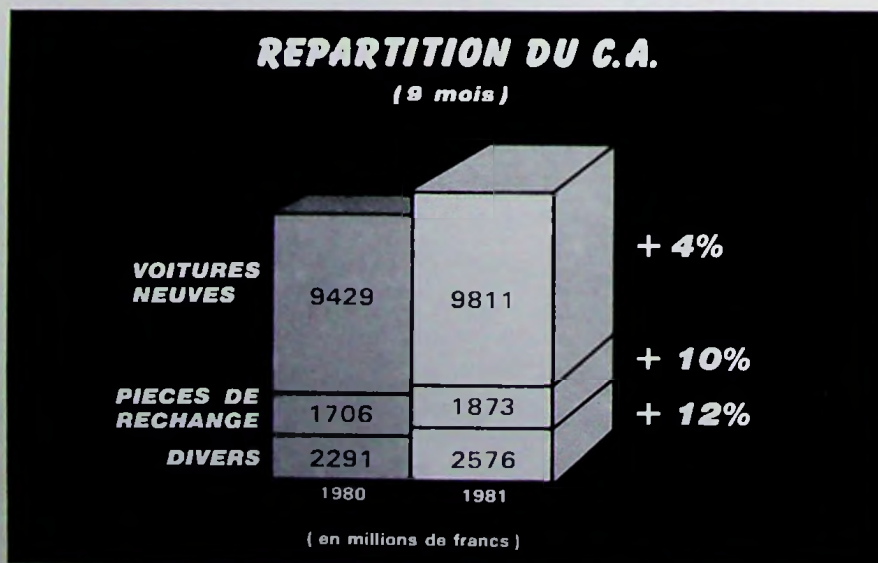


Étudions maintenant le chiffre d'affaires des 9 premiers mois 1981 :
- En 1980 Citroën n'avait pas progressé en chiffre d'affaires, puisque celui-ci se situait en recul de 0,46 % sur celui de 79. Or sur les 9 premiers mois nous avons progressé de 6,2 % en 1981 et nous espérons terminer avec la même performance à la fin de l'année.

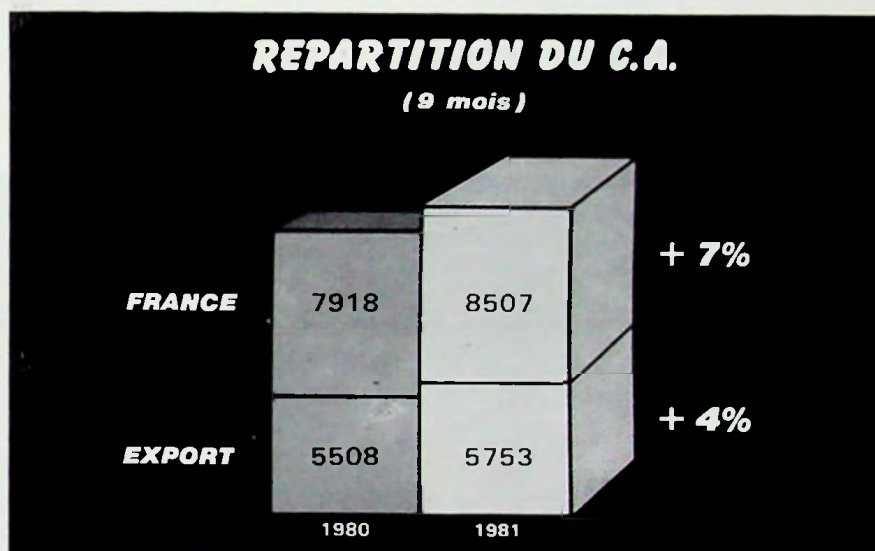
Compte tenu de l'augmentation du prix de vente, la progression de 6,2 % enregistrée pour cette période traduit encore une réduction de nos facturations en volume pour ces 9 mois.



Vous voyez que le montant du chiffre d'affaires des ventes voitures neuves n'a progressé que de 4 % alors que le poste pièces de rechange a progressé de 10 %, ce qui n'est pas une performance et c'est le poste divers qui a le plus augmenté en hausse de 12 % ; on y trouve les ventes des pièces auto-Société du Groupe Automobiles Peugeot pour 620 millions ; la S.M.A.E. pour 314 millions et les clients extérieurs tels que Fiat, 245 millions et Chrysler-USA, 130 millions. On trouve également, dans ces divers, les ventes de machines d'outillage et d'ingénierie à la Roumanie, à la RDA et à des clients divers.



Entre la France et l'Exportation, le chiffre penche en faveur de la France qui a réalisé 60 % du chiffre d'affaires total. Comme vous le savez, l'évolution des prix en France est toujours supérieure à celle enregistrée dans les pays européens en matière de voitures neuves. Dans ces dernières en effet, il est indispensable au constructeur qui veut se maintenir, de tenir compte des taux d'inflation locaux et des prix de la concurrence. Mais ce phénomène est encore aggravé dans les pays où les Japonais ont une forte pénétration, c'est le cas de la Suisse. Les Allemands qui bénéficient d'un taux d'inflation faible sont également des concurrents redoutables pour les marchés à taux d'inflation forts, comme l'Italie, l'Angleterre et bien entendu, la France. A tel point qu'on peut estimer sur les deux dernières années la perte de compétitivité entre la France et l'Allemagne dans le domaine automobile à environ 10 %, car le récent réajustement du Franc par rapport aux monnaies européennes et notamment par rapport au Deutsche Mark a été nettement insuffisant pour compenser la détérioration de nos prix et elle n'aura pratiquement aucun effet sur les résultats 1981.



Vous avez déjà vu les années précédentes des analyses de cet ordre qui décomposent la variation du chiffre d'affaires voitures neuves, en prix, change, gamme et volume. On peut de ce tableau tirer les trois observations suivantes :

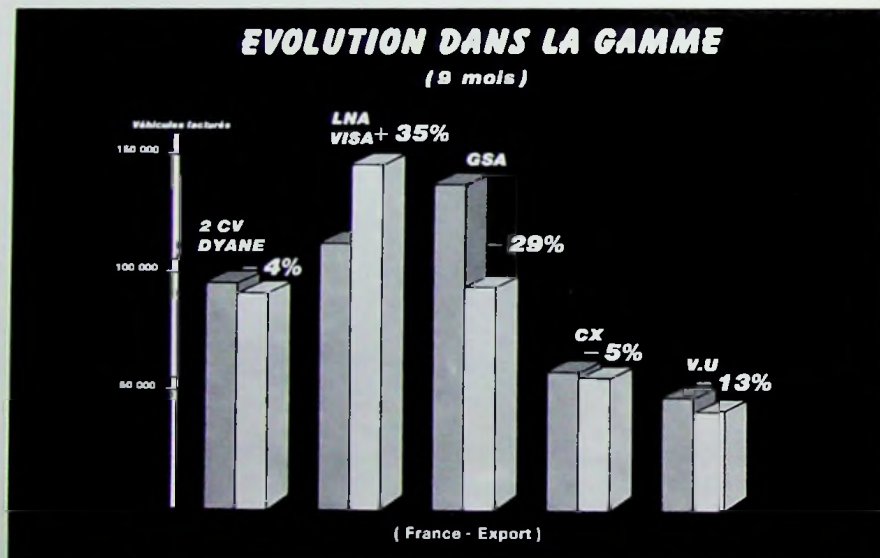
ELEMENTS DE VARIATION DU C.A.

	FRANCE		EXPORT	
	1980	1981	1980	1981
PRIX	+ 15.5	+ 12.9	+ 6.5	+ 5.4
CHANGE	0	0	+ 0.2	+ 2.9
GAMME	- 1.7	- 3.4	2	- 2.8
VOLUME	- 13	- 2.9	- 14.1	- 2.9
TOTAL	+ 0.8	+ 6.6	- 9.4	+ 2.6

(En % sur 9 mois)

- la 1^{ère} est que la baisse en volume est maintenant stabilisée aussi bien en France qu'à l'Exportation. Sur les deux années consécutives 1980 et 1981, elle atteint toutefois 16 % en France et 17 % à l'exportation.
- 2^e observation : la disparité persistante entre le taux d'évolution des prix en France à l'exportation, disparité qui atteint 16 % pour les deux années et qui n'est pas compensé par l'évolution des changes.
- 3^e observation enfin, la structure de la gamme continue à se détériorer dans le sens d'une progression du bas de gamme au détriment du haut de gamme et ce, de façon encore plus nette qu'au cours de l'année 1980.

Précisons maintenant l'évolution au sein de la gamme sur les 9 mois de l'exercice et qui reflète bel et bien la tendance de l'année dernière : 2 CV et Dyane se sont maintenues au niveau du marché ainsi que la CX. Par contre, la GSA a chuté de façon importante et a énormément perdu de terrain dans tous les marchés. C'est évidemment dans cette catégorie que nous trouvons le plus de concurrence étrangère et nous avons peu d'espoir de redresser cette situation dans les temps à venir. Heureusement que nous avons réussi notre opération Visa II qui a permis au segment LNA et Visa de progresser de façon importante avec 35 %. Quant aux utilitaires, enfin, ils ont subi le marasme de leur marché. Le C. 25 n'est apparu qu'en octobre et n'intervient donc pas dans ces statistiques.



Disons quelques mots aussi des résultats financiers. Les comptes de l'année 1981 ne sont évidemment pas arrêtés par suite de l'incertitude sur le mois de décembre qui peut intéresser quelques dizaines de millions de francs dans nos comptes et du fait qu'aucune décision n'a été encore arrêtée concernant les provisions sur créances qui jouent un rôle important dans notre bilan puisqu'elles peuvent intervenir pour quelques centaines de millions.

Nous ferons le point complet de ces résultats au cours de notre prochain amphi et nous les comparerons de façon précise aux objectifs que nous nous étions fixés, dont vous avez peut-être le souvenir.

Pour aujourd'hui, je me contenterai de vous dire que, en ce qui concerne les résultats analytiques, c'est-à-dire ce qui résulte la différence entre notre chiffre d'affaires et notre Prix de Revient, nous espérons progresser de 400 millions par rapport à 1980, ce qui représente la moitié du chemin qui était notre objectif à la fin de l'année dernière.

Du résultat analytique, on passe au résultat d'exploitation et là nous subissons la hausse des frais financiers qui, d'une année sur l'autre devraient augmenter d'environ 200 millions. Malgré cela, notre résultat d'exploitation 1981 devrait être voisin également de 0 après une perte de 300 millions de francs en 1980.

Il est encore largement prématuré de vous parler aujourd'hui du résultat net du bilan pour des raisons que j'ai indiquées tout à l'heure, mais en tout état de cause, ce résultat subira les effets de la nouvelle catastrophe argentine de 1981 dont je vous ai parlé.

Quant au cash-flow, à la MBA, elle sera en légère amélioration, mais cette amélioration demeurera en tout état de cause tout à fait insuffisante pour assurer l'autofinancement de nos investissements bien que nous ayons strictement limité ceux-ci au renouvellement de notre gamme de produits. Nous avons donc pour notre financement toujours largement besoin de concours extérieurs.

A titre de commentaires sur ces résultats financiers, je peux vous dire que l'ensemble des constructeurs mondiaux verront leurs résultats 1981 se détériorer par rapport aux résultats 1980 alors que Citroën voit, au contraire, le début de son redressement.

Je vous entretiendrai maintenant des activités que je suis plus particulièrement pour le compte du Directoire et ouvrirai plus spécialement un chapitre concernant le produit, sa communication et sa commercialisation.

Nous avons, dans ce domaine, accompli de gros progrès en 1981 par suite de la volonté de votre Direction, bien entendu, de la mise à disposition des moyens nécessaires mais surtout grâce à l'excellent travail de tous. Cet effort s'est manifesté dans trois directions :

- D'abord améliorer la valeur du produit ; c'est essentiellement la fonction du Marketing ;
- Ensuite améliorer la communication sur le produit, et ce qui l'induit : image technique et image générale de l'entreprise ;
- Enfin améliorer la commercialisation du produit.

En ce qui concerne l'amélioration de la valeur du produit, nous avons créé une Direction Marketing, nous avons développé ce Service en 1981 et nous poursuivons en 1982. Cela répond d'ailleurs, je crois, à un souci manifesté depuis fort longtemps par l'ensemble des Cadres de la Société. Les objectifs de cette Direction Marketing sont la création, le volume, la rentabilité et la qualité.

J'insisterai particulièrement sur la création et la rentabilité. Création par la multiplication des versions, notamment des versions images à travers des séries spéciales, et l'étude des prestations nouvelles sur les modèles futurs.

La rentabilité par la sélectivité des modifications : salons ou autre, par la mesure de l'élasticité des prix sur les différents marchés, et par la simplification des modèles.

La Direction Marketing développe des méthodes modernes d'analyse des réactions clientèle, notamment à travers des tests. Son travail opérationnel est très précis et demande beaucoup de communication interne, notamment avec les Études et le Commerce.

Améliorer la communication sur le produit et ce qui l'induit, c'est essentiellement le travail des Relations Publiques et de la Publicité.

Dans ce domaine l'action a été intense et diversifiée. D'abord à travers une information permanente de la Presse, (je signale en particulier l'existence du journal trilingue et trimestriel de "Double Chevron") et un certain nombre d'opérations presse spécifiques : le lancement de la Visa II, avec l'innovation du "guide de parcours électronique", le lancement du C.25 en collaboration avec Automobiles Peugeot, puis de nombreuses opérations, telles que la visite de l'atelier flexible de Meudon, une visite à Rennes pour les cercles Qualité et beaucoup d'autres contacts.

Dans le domaine de la Compétition, nous avons fait un pas important en 1981 avec le Trophée Visa, au cours de nombreuses épreuves de rallye sur terre avec le concours de Total et de Michelin. Cela a permis à 10 pilotes sélectionnés par région de participer au Trophée Visa, ce qui a maintenu la clientèle en haleine pendant de nombreux mois et a abouti à un succès total par le positionnement particulièrement remarquable sur le plan sportif de la Visa. Cette opération sera développée de façon importante en 1982 à travers la participation de 200 Visa au groupe 5 en vue d'un Trophée Visa 1982 dans 101 rallyes et courses européennes. Je signale enfin dans ce domaine les rallyes féminins. Toutes ces actions s'inscrivent aussi dans un programme de développement de notre activité compétition sur une longue période.



En matière de publicité, je signalerai l'intense et heureuse action publicitaire menée par la Direction du Commerce France, avec un nouveau style qui a dû être et qui est fort apprécié, non seulement des spécialistes, mais du public, je pense aux campagnes "En avant Citroën" avec le petit bonhomme Savignac, à la campagne Visa II, à la campagne "La bosse des économies" et à beaucoup d'autres.

Enfin, dans ce chapitre de la commercialisation, je rappellerai ou j'informerai de notre action en matière de Relations Publiques générales, à travers des films, (notre film sur Charleville a été primé à Biarritz et c'est la 7^e fois à ce concours national que Citroën remporte un Prix). La participation à des films du Commerce, notamment au dernier film "James Bond" accompagné par une série spéciale de 2 CV "007", le montage d'expositions, notamment de celle du Cinquantenaire "Croisière Jaune", le développement de la participation des manifestations ; que ce soit aux Internationaux de Roland Garros, ou à la première sortie du nouveau Président de la République en SM, et enfin nos relations techniques à travers aussi des visites techniques et le concours du remontage Visa dont il a été abondamment parlé dans la presse.

Améliorer la commercialisation du produit, c'est la fonction du Commerce France, de l'Export Europe et de la Grande Exportation.

En ce qui concerne la France, Citroën a eu, en 1981, un comportement commercial percutant, à la fois vers le public et vers le Réseau.

La première grande opération sur la clientèle a été l'opération "4 000" qui nous a permis de relancer nos ventes et d'accroître notre confiance ; 15 000 véhicules ont été vendus en quelques jours. Quelques jours après, en mars 1981, avait lieu le lancement de la Visa II qui est, pour le Réseau commercial Citroën, un événement réellement historique. La Visa II nous aura permis de redresser la barre avec un accroissement en France de 28 % des ventes à fin septembre 81 par rapport à 80, et notre succès futur en 1982 passe en grande partie par la gamme Visa II.

Au titre des versions images, nous signalerons le lancement de la 2 CV "Charleston", et la mise en œuvre de nombreuses opérations promotionnelles, nationales, régionales et locales.

Des efforts importants ont été faits également dans le domaine du service, dans la création de nouvelles succursales : Calais, Toulon, Nantes, Clermont-Ferrand, et par la prise en charge par la Société Commerciale d'anciennes concessions importantes, le renforcement du service "Citroën-Plus" par la création d'un nouveau poste "Monsieur Citroën Plus" et la création, ces derniers temps, d'un stock central de voitures neuves standard devant permettre de raccourcir les délais de livraisons.

Le résultat de toutes ces actions, nous en avons parlé ; elles ont surtout donné confiance dans notre avenir et dans notre capacité de faire face à un environnement difficile.

Nous continuerons dans cette voie d'agressivité commerciale et d'imagination en 1982. Notre objectif ambitieux est de porter la Visa en France en 1982 à une pénétration de 7 %.

Pour terminer sur le Commerce France, je suis heureux de signaler la participation de la Direction des Fabrications qui s'est associée aux entreprises du Commerce en favorisant le recrutement des vendeurs parmi le personnel des Usines, en envoyant des volontaires aider le réseau, en fournissant du personnel d'atelier aux garages là où un surcroît de travail devait être absorbé pendant les vacances.

Ces diverses actions ont eu un bon succès. Elles présentent, outre leur efficacité, un intérêt exceptionnel car elles manifestent notre cohésion, notre solidarité. Elles permettent aux hommes de différentes directions de participer, de constater en s'épaulant sur le terrain, des difficultés particulières de leurs tâches respectives et en définitive de se comprendre. C'est dans cet esprit là que nous devons tous travailler.

Sur le plan du Commerce Europe, nous nous maintiendrons en pénétration sur l'ensemble de l'année par rapport à 1980, comme je l'ai dit, c'est un résultat remarquable et la preuve d'un même dynamisme. Sur les marchés qui ont chuté, nous avons mieux résisté que nos concurrents français et, sur 9 mois, la Visa a progressé de 30 % par rap-

port à l'année dernière. Une opération genre " 4 000 " a été réalisée aux Pays-Bas au printemps et en Italie en automne et les résultats, dans les deux cas, ont été supérieurs aux prévisions. De nombreuses campagnes d'essai ont été faites dans la plupart des pays, ainsi que de gros efforts publicitaires. En 1982 nous viserons à présenter notre réseau en vue d'atteindre notre volume prévu de 225 000 véhicules sur les 10 filiales et de préparer 1983 dans de bonnes conditions. Ce volume est ambitieux car, sans modèle nouveau, il s'établit à + 4 % par rapport aux enlèvements des filiales à 1981, soit 216 000 véhicules environ. Sur ces marchés, la Visa II restera notre meilleur atout mais la 2 CV, avec son image jeune, économique et anti-conformiste, nous fait espérer de nouveaux progrès. En GSA et en CX nous viserons à maintenir nos positions en attendant les nouveautés.

Je dois dire que s'il fallait choisir entre le Commerce France et l'Export Europe pour leur décerner les meilleurs satisfecit en 1981, nous serions bien hésitants, tant leurs mérites respectifs se valent.

En ce qui concerne la Grande Exportation, vous savez la faible part qu'elle a dans nos ventes mondiales. Ce n'est pas la faute de notre organisation, c'est l'inadaptation de nos modèles au commerce Grande Exportation. Malgré cela, notre équipe se bat et nous bénéficions de quelques positions relativement solides qui ont été, contre vents et marées, maintenues et même développées en 1981. Ce faisant, nous travaillons pour un avenir où nous espérons obtenir dans ce secteur, une action plus décisive sur le plan des volumes.

Je ne peux m'empêcher, à ce propos, de vous dire ma satisfaction quand j'ai vu à la télévision ces derniers jours le Chancelier Schmidt et le Président Honnecker sortir à Berlin-Est, non pas d'une Mercedes, mais d'une CX.

J'ai voulu à travers toutes ces réalisations et ces projets vous montrer le sens de notre action. J'ai voulu surtout vous convaincre que les progrès réalisés cette année grâce à l'effort de tous ne sont que des débuts, les premiers développements d'un projet qui ne vise pas seulement à garantir la pérennité de notre Société, mais aussi et surtout à renforcer notre présence et notre prestige en France, en Europe et dans le monde, à restaurer notre image d'originalité, de dynamisme et d'innovation.

Conclusion

Pour préparer cette réunion, nous avons demandé à chaque directeur de nous fournir un bilan de son activité en 1981 et l'exposé de ses projets pour 1982 et j'ai été frappé par le nombre, la variété et la qualité des actions réalisées et proposées. Je regrette d'ailleurs à ce sujet, que le temps ne nous ait pas permis d'exposer les résultats et les programmes de plusieurs services et nous nous en excusons auprès de ceux qui y participent.

Dans ces bilans, j'ai vu la marque du dynamisme des équipes, de leur sens prospectif dans une conjoncture pourtant maussade et à bien des égards inquiétante. Cette année, déjà difficile, a vu, je l'ai dit, l'amorce de notre redressement. L'année prochaine, que nous prévoyons aussi très dure, devrait nous permettre d'aller plus avant dans cette voie et pourquoi 1982 serait-elle dure ?

- D'abord parce que nous devons affronter les marchés avec peu de produits nouveaux ;
- Parce que nous devons poursuivre l'adaptation de notre outil industriel et commercial,
- Parce que la reprise que l'on nous fait miroiter demeure hypothétique. On peut ajouter, en effet, que la ponction fiscale opérée sur nos clients, soit favorable à notre industrie, de même que l'accroissement du coût d'utilisation des véhicules. L'augmentation des prélèvements sociaux et autres, je pense aux taxes sur les frais généraux, et le poids des frais financiers, accroîtront sensiblement nos charges.

Les circonstances nous offrent un nouveau défi. Mon optimisme repose sur ma foi dans notre capacité d'y faire face tous ensemble.

Nos atouts sont importants :

- la motivation de nos équipes et leur volonté de vaincre ;



- l'esprit Citroën qui nous rend tous conscients de notre force et de notre singularité ;
- notre cohésion ;
- notre potentiel humain qu'il est dans nos intentions de valoriser et de développer.

S'il existe, en Occident, une société qui peut faire aussi bien que les Japonais, c'est Citroën. Nous avons les moyens intellectuels et techniques. Il nous reste à renforcer notre rigueur, à vaincre nos rigidités en nous donnant des organisations adaptées, légères, favorables à la communication et au développement de la synergie.

Cela veut dire que nous devons nous montrer aussi modestes dans nos approches qu'ambitieux dans nos objectifs, conjuguer la patience avec le dynamisme, la participation avec l'autorité, la concertation avec le sens des responsabilités.

Nous devons donner à nos collaborateurs un climat de travail qui favorise leurs initiatives et par conséquent leur épanouissement. Comme vous tous, il faut que chez nous, chacun puisse donner le meilleur de lui-même. Ainsi, nous remplirons notre devoir de cadres qui est de capter et d'orienter les énergies.

Pour finir, je vous fixerai, comme vous le souhaitez, un objectif commun qui englobe tous les objectifs particuliers à tous les services : celui de la **qualité du travail**, individuel et en groupe, à tous les niveaux, dans tous les services et tous les ateliers. Cette qualité du travail doit permettre à chaque tâche d'assurer la fonction ou d'atteindre l'objectif recherché au coût juste nécessaire. Ainsi, le créateur devance le gestionnaire ou le contrôleur, il acquiert son autonomie et parvient à se dépasser lui-même. Là est la seule source, à la fois de l'épanouissement individuel et collectif, et de l'important progrès encore nécessaire de la Société dans une économie dont la croissance est désormais hautement incertaine.

Là où le travail est nouveau, chacun parviendra à la qualité du premier coup. Là où le travail est ancien, chacun parviendra à la qualité par une remise en cause permanente.

C'est là que se cache l'immense trésor de Citroën, et qui sait ?, peut-être de Citroën seul.

Citroën va. Grâce à vous tous, Citroën ira encore mieux.



Exposé de Xavier Karcher

La politique industrielle et la qualité

Dans un marché qui reste déprimé et marqué par une concurrence exacerbée, et, dans un pays où les prélèvements obligatoires atteignent un niveau aberrant (43 ou 44 % du Produit National Brut en 1982), notre première préoccupation est et restera celle de nos coûts de production et de fonctionnement : nos prix de revient.

L'année 1981 a été consacrée dans nos usines à une action intense de réduction des coûts qui s'est développée selon quatre axes principaux :

- la réduction des stocks,
- les économies d'énergie et de consommation,
- l'optimisation des moyens,
- les gains de productivité.

Cette action de la DFA se situe exactement dans le sens des objectifs que nous vous avons fixés en décembre dernier ici-même. DFA les avait traduits en données pratiques pour chaque UP et pour chaque responsable dans sa brochure "le Sens de l'Effort".

La réduction des stocks

Quand on sait qu'un stock coûte 20 % de sa valeur totale par an et que l'on connaît la quantité des matières, des en-cours et des produits qui stationnent ou circulent dans nos usines et sur les parcs : pour 2,8 milliards au 31 décembre 1980, on mesure combien l'action de réduction des stocks est fondamentale. Des résultats spectaculaires ont été obtenus puisque l'abaissement des couvertures a été poussé jusqu'à 30 % et plus dans certaines usines ; et des progrès sensibles ont été accomplis partout, y compris à l'économat sur les documents et fournitures administratifs.

Le score annuel DFA dépasse nettement 20 % de réduction, puisqu'ils étaient déjà acquis à fin octobre. Cela fera plus de 200 MF de trésorerie sur le milliard de Francs du stock initial en charge de nos fabricants.

Cet effort sera poursuivi pour se situer à fin 83, à moins de la moitié de ce que DFA avait en charge fin 1980. Il sera poursuivi en prolongeant les actions précédentes mais aussi en développant des moyens nouveaux comme l'assurance Qualité Fournisseurs sur laquelle nous reviendrons, comme la réduction du temps de changement des outils permettant une réduction des campagnes - les deux missions du Professeur Shingo en 1981 seront poursuivies en 82 -, comme le développement du SPARTE qui se met en place avec l'active participation de nos achats. Ce sigle martial de SPARTE recouvre une amélioration de l'approvisionnement des lignes de montage inspirée du système japonais Kanban, dont je vous avais déjà parlé.

Les économies d'énergie et de consommation

Elles ont été pratiquées très tôt chez Citroën. Ces choses difficiles n'ont été rendues possibles que par la constitution naturelle d'équipes de travail pluridisciplinaires prenant en compte tous les aspects du problème... et avec quel succès ! Il me suffit de vous rappeler ici que Citroën a été couronnée par la Société Générale à ce titre, pour nos réalisations à Charleville grâce à la gestion informatisée de l'ensemble de l'UP.

Les trois cadres récompensés, M. X. Delahaye, Chef de la Division Ingénierie, M. Thierry, responsable énergie à l'époque (il est maintenant parti en retraite) et M. Lachague, Directeur de l'UP de Charleville après avoir été le responsable méthode du projet, ces trois cadres, donc, ont voulu utiliser leur prix de 60 000 francs pour parrainer



une campagne exceptionnelle de suggestions d'économies d'énergie. Je les remercie ici publiquement pour leur désintéressement et pour ce prolongement qu'ils rendent possible de leur action.

L'optimisation des moyens

La nécessité où nous sommes de limiter nos investissements et de les consacrer surtout au développement de nos produits futurs, a conduit nos fabricants à dépenser beaucoup d'ingéniosité pour utiliser au mieux leurs moyens. C'est ainsi, qu'outre la réduction du temps de changement des outils déjà citée, ont été mises en œuvre des techniques d'analyse de fiabilité, des techniques de prévention par plan d'expérience, des opérations d'augmentation des capacités des équipements. Cette action doit se poursuivre en 1982, en accentuant l'effort dans le domaine de la fiabilité des moyens, sinon la réduction des stocks va conduire à des ruptures d'approvisionnement. C'est un des plus gros rochers qui émergent maintenant de la rivière.

Les gains de productivité

Les gains de productivité réalisés sont inférieurs à nos espérances, pourtant ils ont atteint 1 % par mois dans certaines UP et un niveau significatif partout ailleurs grâce à un travail permanent d'équipe, cercles de qualité compris, grâce à l'analyse de la valeur, grâce au développement des suggestions, grâce à la constitution de moyens d'intervention rapide, tout en procédant corrélativement à un allègement de la main-d'œuvre d'environnement. Valorisé en francs, ce seront près de 150 millions de francs économisés sur la valeur ajoutée du PRF au lieu de 200 MF, objectif 1981. L'engagement 1982 de la DFA est au même niveau de 200 MF. Les 200 autres millions que nous attendions du volume et de la productivité de la MOI ont été mangés aux deux tiers par le chômage technique. Si bien que la DFA ne pourra apporter que 220 MF environ sur l'objectif total de 400 MF que nous nous étions fixé ici-même.

Et pourtant, il me plaît de rendre ici hommage au travail de nos fabricants et de tout le personnel en UP, ils ont su accomplir des progrès considérables malgré la gêne évidente du chômage technique et le poids d'un sureffectif endémique.

Il convient de souligner leurs performances obtenues grâce à un encouragement permanent à l'initiative, à la coopération et au travail d'équipe. Ils ont su mobiliser leur encadrement et valoriser le potentiel de leurs hommes pour "faire mieux avec moins". C'est pourquoi, un tel mouvement nous rend optimistes pour la suite. Le passé et le présent répondent à l'avenir.

Sur le plan général de l'évolution de notre outil industriel, il faut nous rappeler qu'en 1979 pour une production de 2,3 millions de véhicules en Europe, le Groupe Peugeot-Citroën disposait de 42 usines qui constituaient l'apport de trois Sociétés Automobiles complètes.

Le Groupe se trouvait alors riche de :

- 7 Fonderies de fonte,
- 7 Fonderies d'aluminium,
- 5 Forges et frappe à froid,
- 8 Ateliers de fabrication de moteurs,
- 8 Ateliers de fabrication de boîtes de vitesses,
- 9 Ateliers de fabrication d'essieux,
- 9 Ateliers de fabrication de transmissions,
- 9 Ateliers d'emboutissage,
- 11 Ateliers de carrosserie (tôlerie, peinture et montage).

Le premier souci du Groupe a été de saturer les moyens existants. Nous avons ainsi acquis l'expérience des fabrications croisées. Il convenait ensuite de rechercher le fameux effet de volume en privilégiant les unités modernes spécialisées, propres à assurer au plus bas coût la production à grande série d'organes communs. Cette politique, nécessaire en période d'expansion, est devenue vitale dans les temps difficiles que nous vivons. Je dis bien vitale, car c'est bien là une question de vie ou de mort.

Le développement de ces unités modernes à hautes performances doit permettre le transfert de certaines fabrications et de reconverter les ateliers dispersés non rentables.

bles. C'est ainsi que nous avons vendu Froncles à un groupe métallurgique Belge et que le magasin de Gennevilliers a été fermé aux congés derniers. L'atelier de Grefuhle sera fermé dans quelques jours après avoir transféré ses fabrications à Caen. L'usine de St-Denis gare sera fermée dans le premier semestre prochain en transférant ses activités sur Aunay, sur Nanterre et sur Rennes. Les nouveaux centres tels que Charleville, Trémery ou Valenciennes disposent de surfaces suffisantes pour permettre simultanément l'extinction d'un produit ancien et la montée en production d'un produit nouveau, sans fluctuation importante de l'emploi. Ils sont et seront très automatisés.

En ce qui concerne le montage, nos capacités et celles de Chrysler Europe étaient largement excédentaires. C'est pourquoi Bruxelles et Linwood, dont le maintien en activité coûtait très cher, ont été fermées.

La politique à long terme consistera à conserver les unités de montage capables de produire au moins 800 véhicules par jour, l'optimum étant de 1200. Ces centres seront caractérisés par leur polyvalence qui permettra d'équilibrer la production des différents modèles.

Ces quelques idées vous montrent que notre tâche est difficile mais je suis sûr que cela n'est pas fait pour vous rebuter. Elles vous prouveront aussi que notre stratégie est offensive, que nous traversons une période de mutations rapides, riche en événements et riche en espérances.

Enfin, je vous étonnerais si je ne terminais pas en vous parlant de Qualité. Non pas, rassurez-vous, sur le mode de l'exhortation, mais avec des faits. Dans ce domaine aussi, cette année aura été marquée par une activité intense et résolue ainsi que par des résultats positifs. J'en veux pour preuve quatre initiatives déjà en cours et qui portent déjà leurs premiers fruits.

- 1.** Le nouveau départ du Comité Qualité, dans une composition renouvelée avec une méthodologie de groupe de travail dont je vous parlais il y a un an ici-même : 118 défauts ont été attaqués. Classés par ordre d'importance, liste rouge et liste jaune, ils font l'objet d'études accélérées avec la coopération active de tous les intéressés, du concepteur au fabricant. En un an 36 défauts ont été réglés, dont 9 en liste rouge.
- 2.** L'application de l'Assurance Qualité Fournisseur qui permet de conclure une sorte de contrat de confiance avec nos fournisseurs jugés par nous aptes à la mériter. On peut gagner ainsi non seulement en qualité mais aussi en contrôle réception et en stocks. Notre Direction-Qualité et nos Achats travaillent main dans la main en ce domaine pour faire ainsi progresser simultanément trois points essentiels qui sont indissolublement liés : la qualité, la productivité et la réduction des coûts.
- 3.** Les plans d'expérience nous permettent de tester chaque mois un certain nombre de tolérances et de choisir les conditions optimales de réglage. Des ensembles difficiles de suspension hydraulique, de freinage et de direction future sont en cours de mise au point rapide et sûre par ces méthodes ; la coopération Études, Qualité, Méthodes, Achats, Usines est exemplaire en ce domaine.
- 4.** Enfin, le développement explosif des Cercles de Qualité dans les usines se poursuit : 20 cercles à Rennes fin 1980, 92 cercles chez AC fin 1981 dont 72 à Rennes, 16 à Levallois, 4 à Metz - l'objectif fin 1982 est de 280 cercles -, dont 160 à Rennes et toutes les UP sont concernées. Les moyens unitaires de mesure des performances et la formation concomitante des hommes pour les cercles permettent une meilleure implication du personnel, développent sa maîtrise sur son propre travail, le conduisent à se perfectionner et améliorent les relations au sein du Groupe.

Partout où la méthodologie est implantée les cotations en démerite s'améliorent. Les notes moyennes de Visa sont passées de 128 points en 1980 à 105 points en 1981, l'objectif est de 80 points en 1982 ; celles de la GSA sont passées dans le même temps de 147 points à 101 points et l'objectif 1982 est de 75 points. Grâce à toutes ces actions, l'objectif de maintenir en francs 1981 le montant des frais de garantie au même niveau que celui de 1980 est sur la bonne voie ; cela signifie, pour la première fois chez nous, une décroissance en francs constants de ces coûts. C'est encore la même décroissance que nous voulons obtenir en 1982, et nous savons que vous l'obtiendrez.



Nous avons enfin un objectif primordial en 1982 qui est de réussir le lancement industriel et commercial de notre nouveau modèle. Toutes les méthodes d'approche de la qualité dont je viens de vous parler concourent à effectuer ce lancement dans de bonnes conditions pour que nos voitures nouvelles soient bonnes du premier coup, afin de sortir de quelques unes de nos mauvaises habitudes. Et si l'usine de Rennes qui en assurera le montage est plus en avance que les autres UP dans l'application des nouvelles méthodes, ce n'est pas un hasard ; c'est le résultat d'une action en profondeur, décidée et commencée en avril 1979 en vue de ce lancement.

C'est ainsi que 90 % du personnel directement impliqué en fabrication aura été formé et entraîné à la mesure statistique, à l'autocontrôle et au contrôle séquentiel en module au mois de juin prochain.
N'est-ce pas un signe de bon augure ?

Pour conclure, je vous poserai la question : pourquoi, ce que font nos agents d'atelier en petit dans leurs cercles, ne pourrions-nous pas le faire en grand tous ensemble, au niveau de la Société toute entière ?

La qualité, ce n'est pas seulement l'affaire de notre Direction Qualité, de nos Fabricants, de nos Achats et de nos Études, et Dieu sait s'ils s'y emploient ; c'est l'affaire de tous, car il n'y a personne parmi nous, aussi éloigné soit-il du produit, qui ne puisse et ne doive contribuer à la qualité de nos voitures. D'ailleurs en ce domaine, nous avons décidé de vous aider en organisant dans les premiers mois de l'année prochaine des Séminaires Qualité dans le même esprit et dans la suite normale du séminaire que nous avons organisé au mois de mars 1980 au CRC.

La plupart des recommandations faites par les participants à cette époque, sont passées dans la réalité, dans la mesure bien sûr où les actions correspondantes étaient possibles dans les 18 mois qui se sont écoulés ; et c'est pour perfectionner et motiver mieux encore nos actions que nous reprenons avec le CRC, ce cycle de réflexions interdirections.

En effet, celui qui améliore son service, celui qui communique, celui qui informe, celui qui prend avis, celui qui fait participer ses subordonnés, celui-là contribue à la qualité, c'est aussi la qualité de nos relations, c'est la qualité de notre vie de travail chez Citroën, si chacun d'entre nous, jusqu'au plus humble emploi, peut participer et ainsi s'épanouir.

Plus nous ferons un produit de qualité, plus nous serons une communauté de qualité.

Exposé de Raymond Ravenel



Les hommes et les méthodes

Monsieur Karcher vient de donner à son exposé une conclusion qui est une excellente introduction au mien. Oui, l'entreprise est faite d'hommes. Elle n'est même faite que de femmes et d'hommes qui se rassemblent pour concevoir, faire et vendre un produit. Ils viennent certes pour gagner leur vie, nous en parlerons, mais aussi pour se réaliser personnellement en réalisant avec d'autres, et nous savons tous par intuition ou par expérience que l'autonomie des personnes se développe dans l'harmonie du Groupe.

Je ne pourrais pas vous parler de nos réalisations et de nos projets en matière sociale si je ne me référais pas explicitement aux valeurs sur lesquelles notre action se fonde, si je ne réaffirmais ici des principes qui sont depuis longtemps ceux de Citroën mais qui trouvent de nouvelles applications dans l'époque troublée que nous traversons.

Il me faut rappeler aussi que chacun ne peut recevoir de pouvoir qu'à proportion de ses responsabilités. Du moment, en effet, que le rôle de l'encadrement se trouve contesté, voire menacé, c'est ici le lieu de dire que nous nous attacherons, avec la plus grande énergie, à vous donner les moyens de remplir pleinement votre rôle, car, nous n'en doutons pas, c'est le potentiel extraordinaire d'enthousiasme, d'imagination et de compétence que vous représentez qui, seul, vous permettra de triompher des difficultés et de consolider l'emploi du plus grand nombre.

Cette année 1981, encourageante à bien des égards, restera pour nous une année sombre car, si nous avons pu, grâce à notre dynamisme commercial, diminuer le chômage technique dans nos ateliers, nous avons dû abaisser notre effectif de plus de 5 000 personnes dont 2 500 départs en FNE parmi lesquels 99 Ingénieurs et Cadres.

Nous avons enregistré sur le premier semestre autant de démissions de cadres que pendant toute l'année 1980. Cette constatation préoccupante traduit peut-être une inquiétude face à l'avenir de nos entreprises. Mais cela n'arrive-t-il pas au plus fort de nos actions de redressement, au moment où chacun doit se sentir mobilisé ? N'est-ce pas alors le signe que certains ont pu se sentir écartés de cette œuvre, mal utilisés, oubliés, exclus de cette bataille à laquelle pourtant ils auraient dû prendre part ?

J'invite tous ceux d'entre vous qui sont investis de responsabilités hiérarchiques directes à y réfléchir et à veiller à l'utilisation et à l'implication quantitativement et qualitativement entières des jeunes et des moins jeunes qui leur sont confiés.

Nous avons dû aussi serrer notre gestion de sorte que nous avons demandé des sacrifices à notre personnel. On ne s'y résout pas de gaité de cœur mais nous sommes conscients d'avoir agi dans l'intérêt à long terme de notre communauté de travail. Les satisfactions données par une politique laxiste seraient de courte durée.

En ce qui concerne la rémunération des cadres qui représente 10 % de la masse salariale totale, vous avez sûrement constaté que nous avons tenu compte des efforts consentis, allant à l'extrême limite de ce qui était possible. Nous avons aussi proposé au Groupe une amélioration du système pour l'adapter à une époque de forte inflation.

Pour l'année qui vient, les projets ne manquent pas ainsi que les sujets d'inquiétude. Les charges sociales, la fiscalité et la mise en place de multiples contrôles et entraves administratifs et syndicaux, la pression politique à nos portes, le renforcement des contraintes juridiques, tout cela constitue une menace pour notre activité, menace économique si l'Etat détourne le fruit de nos efforts et plus grave encore, menace sociale car il faut être clair, le syndicalisme indépendant tel qu'il existe chez nous est celui qui répond le mieux à la situation concurrentielle très âpre que nous connaissons.

Il est une des grandes forces des entreprises japonaises performantes car il ne dépend pas d'objectifs nationaux, souvent politiques, étrangers aux intérêts propres de l'entreprise et de son personnel. Nous devons serrer les rangs, maintenir notre cohésion, manifester en toute occasion notre solidarité.

Il va sans dire que nous respecterons la loi quelle qu'elle soit mais que nous devrons tout faire pour permettre aux responsables d'agir et à nos subordonnés de travailler en paix en développant leur participation.

Notre rôle social consistera, vous l'avez deviné, à établir au sein de l'entreprise les conditions sociales de la compétitivité en privilégiant l'aspect qualitatif. Nous étudierons un système de gestion prévisionnelle des cadres et nous nous attacherons à en créer le premier instrument : une méthode d'appréciation qui s'écarte de la notation traditionnelle pour s'attacher aux résultats et qui permettra de diffuser des objectifs à travers toute la ligne hiérarchique. Les qualités de relation et d'animation seront particulièrement recherchées.

La formation restera un de nos axes privilégiés. Nous tâcherons d'y impliquer davantage l'encadrement dont un des rôles naturels est de perfectionner son personnel. C'est également une voie importante de son propre perfectionnement en même temps qu'une manifestation de sa compétence et par conséquent de sa légitimité.

Nos supports d'information seront renouvelés. Nous tâcherons de les faire mieux coller à vos préoccupations. Là aussi nous solliciterons votre participation. Nous ne nous contenterons pas de collecter vos questions, nous prendrons toutes dispositions pour y répondre sous les formes les plus appropriées afin de créer, entre nous, un courant permanent d'information. De la même manière, vos suggestions seront étudiées et vous pourrez rencontrer les personnes les plus aptes à en discuter.

Nous lancerons des actions d'organisation décentralisées. Une expérience est d'ores et déjà en cours.

Il est assez naturel que, devant vous, j'aie choisi de développer quelques points qui vous intéressent plus directement, d'autres concernent les autres catégories. Faute de temps, je me contenterai de vous dire qu'ils manifestent la même philosophie qui est celle de la qualité.

Qualité des hommes et des méthodes, qualité des échanges et des relations, nul n'est plus que nous capable de réussir puisque nous avons la volonté et la cohésion. C'est une année encore très difficile qui va commencer, mais nous pouvons l'aborder avec confiance.

Direction des Méthodes Générales.

L'année 1981 et la conjoncture présente font que nous avons réduit nos investissements en préservant les objectifs prioritaires pour ne pas handicaper l'avenir. Les Méthodes se sont trouvées face au problème de la mise en place de moyens nouveaux conformément à leur mission, et à l'impérieuse nécessité d'étudier au plus près les investissements pour qu'ils soient judicieux et économiques. D'ailleurs, nous mettrons en place des Cercles d'Investissements qui feront l'analyse des investissements - comme se fait l'analyse de la valeur.

L'année 1982 sera une année de grands démarrages en fabrication et les Méthodes devront aider à leur réalisation dans des délais souvent très tendus. Je cite :

- le véhicule XB
- les moteurs XU et XUD en collaboration avec Automobiles Peugeot
- le véhicule TA en Roumanie
- l'usine de Zwickau en République Démocratique Allemande.

Tous ces objectifs devront être atteints pour assurer le niveau d'une production en série. Les Méthodes devront également être soucieuses de la réduction de la main-d'œuvre là où des automatismes simples peuvent la remplacer ou alléger sa tâche ; l'effort de standardisation est à maintenir pour atteindre des volumes élevés d'un même produit. C'est là une des conditions de la réduction des coûts. Enfin, les Méthodes devront rester à l'écoute des propositions de progrès et de nouveautés.

Cet effort de réduction d'investissements, voire de désinvestissements, continuera, et pendant plusieurs années nous devons faire aussi bien, si possible mieux que dans le passé, pour mettre en route de nouveaux produits avec des disponibilités financières plus réduites. C'est une des voies qui, outre la réduction des coûts de production, doit nous permettre de demeurer compétitifs.

Direction Citroën International.

La Direction Citroën International, quant à elle, doit faire face et agir dans un monde mouvementé.

Le commerce de la Grande Exportation est bien entendu plus varié que celui de l'Europe ; il présente un point commun – nous y retrouvons les mêmes concurrents –, mais le taux de motorisation, les usages, le climat, l'infrastructure et l'économie, pour ne citer que certains éléments de comparaison, sont très différents. Aussi cherchons-nous à établir un suivi de ces marchés pour les connaître en permanence car ce commerce sécrète des imprévus redoutables.

Automobiles Peugeot est très bien implanté en Afrique et en Amérique du Nord ; Automobiles Citroën a plus tendance à aller vers l'Est et l'Asie. Ce n'est pas là un choix qui conduit à une exclusivité car, dans des conditions économiques raisonnables, nous devons être présents dans le plus grand nombre de pays possible.

En Europe, la capacité d'achat de voitures est limitée et notre extension nous conduit à chercher des marchés plus éloignés, mais deux mots-clés enferment ces marchés comme d'autres, d'ailleurs : le produit et le prix.

Produit adapté et de qualité à un prix compétitif.

Produit et qualité sont notre affaire ; le prix, sous certains aspects, ne dépend pas que de nous. Cependant, c'est à nous tous d'œuvrer pour mieux aider cette avant-garde qu'est la Grande Exportation.

Dans un domaine proche, nous avons à conduire nos grands projets à l'étranger. Il s'agit de l'usine de Roumanie et de celle de RDA.

Nous avons cherché à faire ces projets pour pénétrer les marchés automobiles, et en particulier ceux des pays du COMECON. Nous avons exploité notre savoir-faire tant pour ce qui concerne le produit que pour le choix et la mise en place des moyens. Nous y faisons un métier qui prend beaucoup de temps et d'efforts. Nous y faisons aussi notre expérience, et il faut que nous réussissions.

En Roumanie et en RDA, nous sommes dans la phase de démarrage de ces usines ; elle serait difficile en France, elle est dix fois plus compliquée lorsqu'on se trouve aussi loin, et j'insiste près de vous tous pour que vous aidiez davantage ceux qui sont chargés sur place de ces missions.

Nous sommes en premier lieu constructeurs d'automobiles, mais il y a dans ces activités d'Ingénierie que nous maîtrisons un prolongement naturel de ce que nous faisons. C'est peut-être la voie étroite de demain pour favoriser les échanges avec les pays qui ont la main-d'œuvre sans avoir la technicité, et cela doit constituer une activité de complément pour des services dont la charge de travail varie avec nos propres programmes.

L'ingénierie, l'outillage – et dans un moment les Méthodes – seraient capables de prendre en charge des études et des réalisations de ce genre, mais cela nécessite une prospection continue car les projets concrets n'apparaissent qu'après quelques années de travail et de rencontres. En outre, il faut choisir, car nous devons nous limiter à ce qui est possible et nous préoccuper de l'emploi régulier des hommes pendant les périodes transitoires.

C'est dire la variété des tâches qui incombent à cette Direction et la compréhension puis l'aide que tous doivent y apporter.

Achats.

Disons un mot de nos Achats car les dispositions de regroupement ont été d'application délicate et ce changement – excusez-moi car c'est un mot déjà pris –, ce changement donc a apporté des modifications et quelques difficultés.

Aujourd'hui, la SOGEDAC, et nous devrions dire nos Achats comme nous disons nos Fabrications, a pris sa dimension et assure bien ses liaisons avec tous ses correspondants Citroën.

Les procédures étaient différentes dans les trois sociétés automobiles ; leur harmonisation et les moyens informatiques disponibles devraient accélérer le traitement des commandes et le réduire uniformément de 15 jours à 3 jours. C'est un objectif.

De même, les Achats s'associent rigoureusement aux efforts de réduction de nos stocks et aux nouvelles méthodes d'approvisionnement enchaîné dont Citroën avait pris l'initiative.

Notons aussi que les Achats cherchent, en liaison avec la Qualité Générale, à déléguer aux fournisseurs la responsabilité entière de la conformité des pièces aux spécifications et, dans cette ligne, l'objectif recherché auprès des équipementiers est d'obtenir un taux de retour maximal de deux pour mille sur 3 ans. Cela ne peut s'envisager que par un travail d'équipe, en profondeur, avec les Études et les fournisseurs, travail qui serait facilité si nous avions la sagesse d'éviter de changer trop souvent les pièces et de les modifier.

Ajoutons que la standardisation qui est recherchée et les besoins cumulés de l'ensemble Peugeot/Talbot et Citroën permettent le groupement des consultations et donnent un poids qui, par effet de volume, permet d'obtenir des baisses de prix importantes dans les négociations avec les fournisseurs. Dans ce domaine, la dérive de prix d'achat est restée inférieure à 5 % au cumul des neuf premiers mois ; c'est là une bonne performance des Acheteurs.

Les Achats soutiennent également nos projets en Roumanie et en RDA et les achats de compensation peuvent bénéficier des possibilités de l'ensemble du Groupe.

Si nous pouvons regretter que nos Achats ne soient pas géographiquement très près des Services Centraux, nous constatons que cela ne les a pas empêchés d'assurer la continuité, de prendre le relais de D.A.A. et de participer étroitement à notre action. Nous souhaitons encore quelques améliorations et nous leur savons gré de ce qui a déjà été fait.

Voilà ce que j'avais à dire dans un temps limité ; je conclurai en quelques mots. L'année qui va commencer sera encore très difficile ; nous devons l'aborder avec courage et confiance.



DES QUESTIONS... DES RÉPONSES...

La mise en place par Citroën d'un stock de véhicules montés est-elle la seule solution envisagée pour satisfaire la demande du client ?

J. Lombard : Non, ce n'est pas la seule solution envisagée. Ce stock de véhicules montés constitue une première opération pour répondre à un besoin précis, mais la gestion de l'ensemble de nos stocks commerciaux requiert une série de dispositions faisant partie d'un programme qui est en cours d'application. Ce programme, dès avant la création du stock central, a d'ailleurs fait l'objet de mesures importantes puisque chaque Direction Régionale dispose d'un terminal qui lui donne accès à la connaissance de l'ensemble des stocks commerciaux de la Société et qui lui permet d'en disposer. Pour ce faire, encore faut-il avoir, non seulement l'information, mais aussi la logistique, les emplacements des stocks et la mobilité voulue des voitures pour répondre aux objectifs. Enfin, d'autres dispositions, qui font l'objet d'une étude très complète, interviendront dans l'avenir.

Quelles actions concrètes seront engagées pour se redresser face à la concurrence ?

J. Lombard : Pour l'année 1982, il existe un programme complet. Je ne puis cependant pas vous en entretenir du fait que beaucoup des opérations prévues trouvent tout leur impact dans leur caractère soudain, imprévu et original.

Quelle est la situation du réseau Citroën ?

J. Lombard : La situation de nos concessionnaires s'est maintenue dans des conditions relativement satisfaisantes en 1980, mais elle a tendance à se détériorer depuis 1981, tout au moins sur le début de l'année. Nous ne disposons pas encore d'informations suffisantes pour savoir ce que sera l'année complète, mais il est vraisemblable que depuis le printemps, il y a un léger redressement dans la marche de nos affaires. Cependant, il est bien certain que beaucoup de nos concessionnaires

seront en rouge cette année. Ils ne seront pas les seuls d'ailleurs car tout le commerce automobile souffre en 1981, sauf peut-être des marques ayant rencontré un succès exceptionnel, comme Volkswagen en France, par exemple. Cela est un de nos soucis et un moteur de notre action. Le dynamisme de l'équipe commerciale Citroën, ainsi que les moyens logistiques et financiers que nous avons mis à sa disposition, devraient permettre de maintenir notre réseau, puis de redresser cette situation dont nous espérons qu'elle ne sera que passagère. Par ailleurs, nombre de concessionnaires devront adapter leurs structures à cette situation nouvelle.

Quelle est l'évolution des prix de revient au niveau de la commercialisation ?

J. Lombard : Au niveau de la commercialisation, les prix de revient ont eu, ces dernières années, tendance à augmenter de façon sensible, du fait du développement de nos actions commerciales. Ces actions commerciales n'atteignaient pas cette importance ces dernières années et tiennent à une concurrence encore plus vive dans un marché en rétrécissement. Cette différence augmente aussi à cause du service qui est accordé à la clientèle, aussi bien au titre du consumérisme qu'à celui de la garantie, qui est passée de six mois à un an, et qui tend à s'étendre encore plus en France et dans de nombreux pays étrangers. C'est précisément le travail de nos fabricants que de diminuer nos prix de revient pour compenser, et au-delà si possible, le nécessaire et inévitable accroissement de nos frais commerciaux. Ceci ne veut pas dire pour autant que nous ayons en cette matière une politique laxiste. Au contraire, ces coûts sont désormais bien maîtrisés.

Dans quelle mesure les gains de pénétration des constructeurs américains en Europe modifient-ils notre politique commerciale ?

J. Lombard : Nous faisons peu de diffé-

rence entre nos concurrents qui sont aussi nos adversaires. Les Américains ne nous font pas plus peur que les Allemands et nous n'avons pas de politique commerciale spécifique vis à vis des constructeurs américains en Europe. Leurs succès commerciaux sont essentiellement liés au développement de leur gamme. Par exemple, Ford connaît des succès cette année à la suite du lancement de l'Escort, de même que l'on s'attend à ce que Opel en connaisse à la suite du lancement de l'Ascona. Mais dans l'ensemble, sur la longue route, Opel et Ford ne font pas mieux sur le marché européen en 1981 que 10 ou 20 ans plus tôt.

Quelles sont les raisons de l'augmentation en France du taux de pénétration des voitures étrangères, spécialement allemandes ? Quels sont les freins prévus face à cette augmentation ?

J. Lombard : Il y a deux raisons essentielles à cela. En premier lieu, il y a la part de la qualité et de la valeur des produits allemands. La réputation de la construction automobile allemande a beaucoup progressé ces dernières années, et sûrement avons-nous des enseignements à en tirer. En second lieu, il y a le facteur prix qui est, à court terme, le facteur essentiel et qui explique beaucoup l'évolution de la pénétration étrangère en France en 1981. Si l'on part du printemps 1979, le dérapage de notre inflation française par rapport à l'inflation allemande est de l'ordre de 20 %, c'est-à-dire 8 % par an. Cela a été compensé en partie par environ 5 % de réévaluation du Deutsche Mark à l'automne 1979 et par environ 5 % - et non pas 8,5 % - à l'occasion du dernier changement de parité des monnaies. Donc, en deux ans et demi, la perte de compétitivité des Français par rapport aux Allemands est de l'ordre de 10 %. En 1980, Volkswagen a augmenté ses prix de 9 %, et nous, nous avons augmenté de 15 %. Volkswagen a donc pris 6 points et aurait pu en prendre davantage cette année mais ne l'a pas fait. En 1981, Volkswagen a



augmenté comme nous, parce que ces 6 points de prix lui ont assuré 2 points de plus de pénétration sur le marché français. Il doit considérer que c'est suffisant et qu'il vaut mieux tirer du marché français, non pas davantage de volume, mais davantage de marge. Parallèlement, en Allemagne, Volkswagen peut se permettre de pratiquer des augmentations très faibles et même inférieures à l'inflation allemande, inflation qui est du niveau de 6 à 7 %.

Après Karin, Xénia. Va-t-on se limiter à un simple exercice de style, pouvant bien sûr déboucher sur quelques applications dans le futur, ou n'est-ce pas enfin le moment de réanimer l'esprit d'avant-garde de Citroën, aussi bien pour le personnel que vis à vis de la clientèle, en prenant le risque de lancer très vite un modèle dont je crois qu'il préfigure le type de véhicules des années 1990 ?

X. Karcher : L'esprit d'avant-garde ne consiste pas à lancer un véhicule pour satisfaire le personnel ou pour se faire plaisir. Nous faisons des voitures pour satisfaire nos clients et pour gagner notre vie. C'est dans ce cadre que nous pouvons et devons innover. Ceci dit, Xénia est un exemple des formes et des concepts de véhicules qui pourraient effectivement être ceux des années 1990. Mais il reste encore de nombreux problèmes à résoudre pour que son usage réponde à une aspiration de la clientèle. Nous nous sommes toujours préoccupés d'être, parmi les constructeurs, le plus sensible au devenir de l'automobile. Cependant, il faut penser que ce devenir est la synthèse des perspectives socio-économiques et des aspirations socio-culturelles de nos clients. Dans ces conditions, il est certain que nous nous inspirerons, pour nos prochains véhicules, de ces études et de Xénia en particulier, en les mettant en harmonie avec notre politique d'image et de gamme. Et j'espère bien que nous arriverons en temps utile, c'est-à-dire bien avant l'année 1990.

Pouvez-vous nous parler du véhicule XB ?

X. Karcher : Vous comprendrez qu'il ne m'est pas possible de vous en parler ici pour des raisons de discrétion... malgré votre envie d'en savoir plus que ce que certains journaux prétendent savoir.

Citroën lancera-t-il un nouveau véhicule entièrement Citroën ?

X. Karcher : Oui, ce sera indiscutablement une Citroën à part entière. Nous continuerons d'ailleurs à développer des véhicules présentant un maximum de spécificités, surtout sur les parties du véhicule qui sont mises directement au contact du client, que ce soit par ses yeux ou par ses mains. Mais nous nous efforcerons aussi d'utiliser les meilleurs coûts et, par conséquent, de mettre à profit les pièces standardisées ou les organes communs existant déjà chez nous ou au sein du Groupe.

Une exposition sur la participation de Citroën à un programme de motomécanisation rurale se déroule en ce moment à Javel. Quelle est la signification de cette participation Citroën ?

R. Ravenel : Cette exposition concrétise les efforts qui ont été accomplis depuis plusieurs années avec des entreprises moyennes pour tenter de profiter de l'existence de notre moteur bicylindre, le 602 cm³, et de l'adapter sur des engins simples qui pouvaient être utilisés en particulier dans l'agriculture. Il s'agit de petits tracteurs, par exemple de tracteurs enjambeurs pour le traitement des vignes, de motopompes, de petites grues, de groupes électrogènes légers, de tracteurs équipés à gazogène et même de véhicules à "coussin d'air". Citroën a travaillé dans ce domaine parce que le moteur existait. Nous avons promu des moteurs polycarburants, des moteurs à essence classiques, mais aussi des moteurs à gaz type Butane et des moteurs à gazogène ou des petits diesel, ces derniers n'étant pas de notre fabrication.

Nous pensons que c'est là une possibilité de faire connaître Automobiles Citroën dans des pays en voie de développement ; c'est probablement là aussi une possibilité de faire travailler notre ingénierie et de vendre des moteurs. Il n'est pas question que nous entreprenions d'assurer localement la construction de tous ces petits engins. Les Organisations Internationales s'y intéressent vivement et les premières visites de personnalités de pays du Tiers Monde sont encourageantes. Nos moteurs se prêtent tout particulièrement à ce genre d'applications et l'exposition qui se tient actuellement dans l'ancien outillage de Javel est curieuse à plus d'un titre.

On parle beaucoup, dans la presse, des automatismes et des robots de la Régie Renault. Où en est Citroën sur ce point ?

R. Ravenel : Il faut distinguer automatismes et robots. Définissons les automatismes comme suit : ce sont des engins qui permettent une assistance dans la manipulation, certains transferts automatiques de pièces, des chargements ou des déchargements. Les robots sont également des manipulateurs, mais ils peuvent être programmés pour exécuter des tâches variées. Leur unité de commande comporte généralement des dispositifs à mémoire ; ils peuvent éventuellement percevoir et s'adapter aux circonstances. Ce sont donc des machines polyvalentes, étudiées, soit pour accomplir la même fonction répétitive, soit pour être adaptées rapidement à des fonctions différentes. Nous avons, chez Citroën, environ 2800 appareils dits "robots au sens général", c'est-à-dire des automatismes et des robots. Nous comptons 50 robots "savants", qui se réfèrent aux normes ISO et il en existe 140 dans le Groupe. Nous nous acheminons vers un objectif de 300 appareils de ce type en 1985. Nous sommes plutôt bien placés dans le Groupe si nous comptons "à la normale" et non pas selon les normes internationales. A l'échelle du Groupe fonctionnent actuellement des commissions de robotique et nous nous penchons beaucoup sur ces matériels et sur les automatismes. Nous sommes, pour l'instant, uniquement des utilisateurs de robots, mais nous disposons de tout le potentiel nécessaire et pour les concevoir, et probablement pour les exécuter complètement.

Comment Citroën fait-il face au problème posé par le manque de devises des pays en voie de développement, au plan commercial ?

R. Ravenel : Le problème est d'avoir des monnaies qui puissent être convertibles, et je serais tenté de dire que le problème est d'en avoir tout court. Certes, on fait mieux du commerce avec les gens qui ont de l'argent qu'avec ceux qui n'en ont pas. Cependant, certains pays proposent des produits ou du travail en échange des voitures que nous sommes susceptibles de fabriquer. Parmi ces pays, on peut distinguer plusieurs catégories : ceux qui ont des droits de douane très élevés et où nous vendons assez peu.

Nous y cherchons des compensations. Mais il y a également les pays de l'Est qui n'ont pas de monnaie convertible et qui cherchent à compenser intégralement ce que nous leur vendons. Ce mois-ci, nous terminerons la livraison de 5 000 voitures GSA en République Démocratique Allemande. Il faudra, sur les 7 à 8 ans qui viennent, essayer de trouver des compensations.

Autre exemple, la Tunisie nous demande, ainsi qu'à Automobiles Peugeot, de construire sur place une usine pour y faire des outillages et de la fonderie car la Tunisie n'a pas, non plus, de moyens très performants de compensation pour acheter des voitures.

Dans ces domaines, les Achats sont d'une aide précieuse, car ce qui s'achète peut, bien évidemment, servir de compensation. Ce sont, par exemple, des ampoules, des lampes, des amortisseurs, des pièces de voitures. Cet échange est, pour une part de notre marché, une assurance de travail et de développement, mais il faut prendre sa place car, là aussi, nous avons à faire face à la concurrence japonaise.

Que deviennent les groupes d'étude sur la concertation des cadres ?

R. Ravenel : Les travaux des derniers groupes de concertation sur les relations entre les Services Centraux et les Unités Décentralisées seront publiés prochainement. Nous avons ralenti cette concertation des cadres au moment des départs au titre du FNE, mais nous envisageons de proposer de nouveaux sujets dès le début de l'année 1982. Nous pourrions nous attacher davantage à des problèmes qui touchent le travail quotidien et l'élaboration des objectifs. Les cercles de qualité, les cercles d'investissement et l'analyse de la valeur constituent un réseau de fils qui nous permettent de dialoguer, de concerter, de sentir ce qu'il faut faire pour améliorer les uns et les autres. La concertation des cadres est un élément à part entière de la politique sociale de l'Entreprise.

Quelles sont les perspectives pour 1982, en France, en Europe et sur le plan mondial ?

J. Lombard : On prévoit une augmentation de 5 à 6 % du marché français en 1982 et de 2 % sur l'ensemble de l'Europe. Cependant, les prévisionnistes peuvent se tromper de 1, 2, 3 ou 4 %. Je suis plus soucieux de la pénétration de

Citroën sur le marché que de l'évolution, à 2 ou 3 % près, des immatriculations sur le marché national. Certains prévoient que, faute de produits nouveaux, Citroën tomberait à 12 % du marché en 1981, chutant ainsi en volume de quelque 20 %. Il n'en a rien été.

Quel est le rôle du Marketing et image Citroën ?

J. Lombard : Le rôle du Marketing est précisément d'assurer la promotion d'une image de marque renouvelée, en fonction de nos capacités et des aspirations de la clientèle.

Quelle sera la gamme des produits PSA dans les 5 ou 10 années à venir ?

J. Lombard : PSA n'est pas une marque automobile. Les marques automobiles sont Peugeot, Talbot et Citroën ; chacune fait en sorte d'avoir la gamme la plus complète possible et il n'y a pas de modèle PSA.

Quel est le rôle de la Direction Marketing par rapport à la Direction des Plans et Produits de PSA ?

J. Lombard : Chacune de ces Directions a conscience de sa part de responsabilité de ce qu'elle doit apporter dans son domaine, aussi bien à la Direction des Plans et Produits de PSA qu'à la Direction Marketing d'Automobiles Citroën. L'une travaille plutôt à moyen et long termes, tandis que l'autre s'attache davantage au court terme et est entièrement opérationnelle chez Automobiles Citroën. Je crois pouvoir dire qu'il y a bonne collaboration et bonne entente entre les responsables de ces deux services et, au delà des circulaires de définitions de fonction, c'est là l'essentiel.

Quelle est la politique du produit Citroën par rapport aux produits Peugeot et Talbot ?

J. Lombard : Chacune des marques définit, en fonction de son environnement, de ses capacités et de l'exploitation du potentiel de la marque, la politique du produit qui est la sienne.

Les études de marché et de clientèle sont-elles mises en commun avec Peugeot ?

J. Lombard : Certaines de ces études sont faites séparément, pour les besoins de la Direction Marketing d'Automobiles Citroën, et d'autres sont réalisées en commun, pour les besoins de l'ensemble du Groupe. Il faut qu'il y

ait une bonne communication entre les services Direction des Plans et Produits PSA et Direction Marketing Automobiles Citroën, ainsi qu'une bonne information réciproque sur les études faites et leurs résultats.

Développera-t-on, chez Citroën, l'hydraulique à centre ouvert ?

X. Karcher : Cela dépend de problèmes de poids et de prix. En ce qui concerne la suspension et le freinage, Citroën restera en centre fermé. L'usine d'Asnières fabrique une valve qui est fournie à Automobiles Peugeot pour ses directions assistées ; elle est dite en centre ouvert, alors que la Diravi de la CX est en centre fermé. Pour une voiture nouvelle, on doit se poser la question en termes économiques, mais aussi en termes techniques et en termes de consommation. Le centre ouvert permet des tolérances généralement plus facilement accessibles, mais le système, du fait de l'entraînement de la pompe, fait consommer à la voiture 0,2 ou 0,3 litre aux cent de plus que le système à centre fermé. Ce dilemme fait que les directions d'études rencontrent quelques difficultés dans le choix de l'un ou l'autre système.

Quels sont les développements à venir, sur le plan des usines et des techniques, quelles sont les installations performantes dans les autres usines du Groupe ?

X. Karcher : La conjoncture actuelle ne nous incite pas à opérer des extensions importantes de nos outils de production, à l'exception de l'usine de Trémery, dans laquelle l'implantation de nouveaux moyens se poursuit activement.

Rennes, Aulnay, Vigo, Charleville, Caen, Asnières, Trémery, Metz-Borny se trouvent à présent dotés de moyens très modernes et performants. A moyen terme, les moyens de développement et de production de tous ces secteurs bénéficieront de techniques de plus en plus avancées. Je puis vous garantir que nous ne sommes pas en retard, y compris dans le domaine de l'automatisation. Cependant, ce problème de l'automatisation sera de plus en plus accentué vers des postes de production et de contrôle, car le contrôle automatisé est un gage de qualité. Ce développement de l'automatisation se fera souvent à partir de robots. Nous pensons qu'il nous permettra de progresser dans les domaines des condi-



tions de travail, de la productivité et de la qualité.

Mais on ne peut dissocier cet effort de celui qui est à entreprendre dans le domaine de la fiabilité des moyens. A quoi sert-il d'être performant si l'outil de fabrication tombe en panne trop souvent ou s'il produit des pièces mauvaises ? La fonderie de Charleville est, à cet égard, la plus performante. Notre Direction des Fabrications se préoccupe de mettre en place, en 1982, une organisation renforcée dans le domaine de la fiabilité de nos moyens.

A la suite de missions envoyées au Japon, de la venue de responsables japonais dans nos usines, des essais réalisés chez Citroën et de multiples articles et conférences sur ce sujet, la stratégie à tirer de ces expériences japonaises n'apparaît pas encore très clairement. Ne peut-on avoir, chez Citroën, un homme-synthèse pour déterminer quelles applications peuvent en être faites ?

X. Karcher : Après une phase d'investigations, assortie de nombreux voyages au Japon, nos analyses sur les conditions japonaises de la performance nous ont conduits à privilégier deux voies principales : l'amélioration du système de production et les cercles de qualité.

L'amélioration du système de production inclut les changements d'outils rapides, le défaut zéro, la fiabilité des moyens, la reprise des processus de fabrication. L'apport du Professeur Shingo a été, dans ce domaine, considérable, et des moyens nouveaux seront mis en place pour répandre, dynamiser et coordonner toutes ces actions. On peut sûrement en attendre des résultats importants en 1982. Bien que les cercles de qualité se développent dans nos usines, il nous reste à bâtir un plan qualité à l'échelon de la Société. Ce plan impliquera toutes les Directions, car chacun, quelque soit sa fonction, contribue à la qualité finale du produit. Ce plan devra s'intégrer dans la planification générale de Citroën et nous conduire à former tous les cadres sur les outils de base de la gestion qualité. Une réflexion sera organisée en 1982 sur ce sujet et nous déterminerons, en fonction des propositions des participants à cette réflexion, quelle organisation sera la mieux appropriée pour atteindre cet objectif d'accroissement et de mise en place des moyens-

qualité à l'échelon de toutes les Directions.

Quelle est la politique du Groupe au sujet des filiales d'outillage ?

R. Ravenel : Les ateliers d'outillage sont très chargés en raison du démarrage des produits nouveaux. Leur travail est en effet très lié aux programmes de produits nouveaux et aux investissements ; une fois que les démarrages sont effectués en fabrication et dans la mesure où les investissements sont réduits, les ateliers d'outillage connaissent quelques problèmes. Nous recherchons donc à l'extérieur des possibilités de chargement en heures d'outillage.

Nous considérons que des groupes comme la SCEMM ou Meudon devraient avoir un potentiel de 80 000 heures par mois, ce qui correspondrait mieux à leur point d'équilibre. Nous n'y sommes pas et nous visons, à long terme et à l'intérieur du Groupe, à consolider nos possibilités et nos demandes d'outillages pour faire à peu près 50 % de réalisations dans le Groupe et 50 % de commandes à l'extérieur. Nous prévoyons une sous-charge d'outillage dans le courant de l'année prochaine et en 1983.

L'association PSA-Fiat au niveau des véhicules utilitaires sera-t-elle étendue à d'autres fabrications ? Que peut-on en attendre ?

J. Lombard : Le projet d'étude en commun correspondant aux besoins du marché pour compléter la gamme des moteurs du Groupe suit son cours dans des conditions satisfaisantes. Cependant, aucune décision n'est encore prise au sujet de l'industrialisation de ce moteur commun.

Il n'y a pas, à ma connaissance, d'autre projet avec Fiat.

Où en sont les plans d'action de progrès ?

J. Lombard : Nous les suivons avec grande attention. Des comptes rendus complets ont été faits pour l'année 1981, et on a pu évaluer l'économie mesurable à 90 millions de Francs environ. Pour 1982, l'établissement des plans d'action de progrès se poursuit de façon positive. C'est un élément dynamique de la Société, qu'il faut développer.

Peut-on espérer que la structure du Groupe devienne suffisamment légère pour être efficace au niveau

des sociétés automobiles ? Quelle est cette politique ?

J. Lombard : Faut-il que la structure du Groupe devienne suffisamment légère et à la limite inexistante pour que les sociétés aient leur indépendance, ou faut-il qu'elle soit, au contraire, solide pour que le Groupe et les sociétés marchent bien ?

Ce qui a pu faire problème ou ce qui a entraîné des craintes au sujet de la répartition des responsabilités entre PSA et les sociétés automobiles a été résolu pour l'essentiel et l'ensemble fonctionne, à présent, de manière satisfaisante à travers des organisations bien rodées qui font chaque jour la preuve de leur efficacité.

Évidemment, des progrès restent à faire dans certains domaines, mais les structures de collaboration entre PSA et les sociétés existent dans tous les domaines requis, et la bonne volonté réciproque fera le reste.

Citroën a chuté en pénétration sur le marché français : quelles sont les perspectives pour l'avenir ?

J. Lombard : Citroën a chuté en pénétration en 1980, mais pas en 1981. La question est une question de stratégie. Nous menons une étude stratégique selon un processus qui a été engagé au printemps de l'année dernière et qui se développe avec la collaboration d'une cellule stratégique travaillant pour le compte de l'ensemble des Conseils des Directeurs de Citroën. Cette cellule a des groupes de renvoi dans les différentes Directions en vue de l'établissement d'une stratégie. C'est un élément important de communication entre les services et de promotion d'une image. Ces travaux devraient se terminer dans les prochains mois et nous en reparlerons utilement le moment venu.

