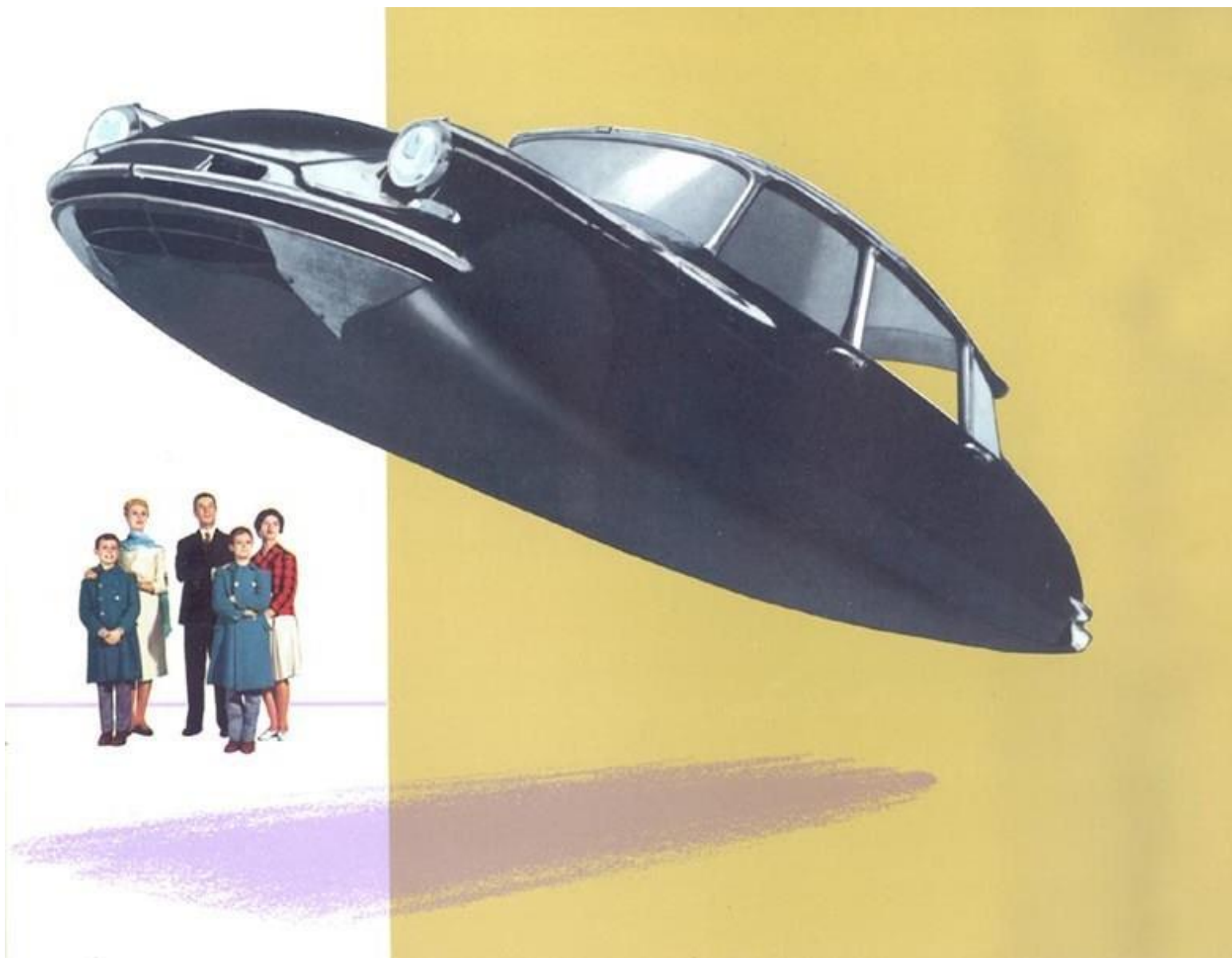


**Le marketing France de la Citroën DS 19 de
1955 à 1957 :
étude marketing d'un OVNI.**



Le marketing France de la Citroën DS 19 de 1955 à 1957 :

étude marketing d'un OVNI.

Table des matières

INTRODUCTION. Pourquoi la Citroën DS 19 ?	1
PARTIE 1. Contexte et environnement du produit : Citroën et le marché automobile français dans les années 1950.	2
A) L'analyse du PESTEL : une mise en avant des environnements technologique et légal.....	2
B) La concurrence sur le marché de l'automobile français en 1955.....	3
C) L'environnement interne de l'entreprise Citroën en 1955 : l'urgence d'un nouveau modèle et le cloisonnement des services.....	4
1- Une analyse interne à partir de la matrice BCG : la nécessité d'un nouveau modèle.....	4
2- Autour du projet VGD, trois entités aux rôles inégaux.....	4
PARTIE 2. La stratégie de Citroën quant à la nouvelle DS 19.....	5
A) La stratégie globale de Citroën quant à la Citroën DS 19 : une stratégie de long terme dictée par les ingénieurs.	6
B) La cible de la Citroën DS 19 : un double ciblage particulier.....	6
C) Le positionnement de la Citroën DS 19 : d'une remplaçante de la Traction au « porte-drapeau de la technologie française ».....	7
PARTIE 3. L'analyse du Marketing opérationnel : une priorité donnée à la valeur.....	8
A) Le prix, reflet du positionnement haut de gamme de la DS 19.....	9
B) La DS 19 : un produit à forte valeur perçue centré sur l'expérience client.....	9
C) La communication Citroën autour de la DS 19, de la culture du secret à l'art de la mise en scène : la DS 19, tour à tour énigme floue, œuvre d'art, et symbole d'Excellence.....	10
1- Du projet VGD à la présentation officielle du modèle : les bénéfices de la culture du secret.....	10
2- La Citroën DS 19, œuvre d'art et allégorie de l'Excellence française.....	12
D) Le service après-vente Citroën : un outil d'urgence de préservation de la valeur perçue.....	13
PARTIE 4. Critiques et recommandations.....	15
Bibliographie.....	18
Annexes.....	20

INTRODUCTION.

Pourquoi la Citroën DS 19 ?

La DS est une automobile familiale haut de gamme produite par la firme Citroën entre 1955 et 1975. Le modèle connaîtra, durant sa commercialisation, diverses évolutions, stylistiques comme techniques ; cependant, il ne sera jamais imité ni égalé par ses « concurrents » – terme qui, nous le verrons, paraît exagéré tant la DS domine sa catégorie.

Pour notre travail portant sur le marketing de la DS, nous avons fait le choix de focaliser notre étude sur une courte période, comprise entre 1955 et 1957, révélatrice de la stratégie, mais également des difficultés de Citroën quant au nouveau modèle lancé.

Ainsi, les débuts de la Citroën DS, lancée dans une unique déclinaison à motorisation 1911 cm³ – la DS 19 – sont caractéristiques d'une stratégie particulière de la marque aux chevrons, basée sur deux points majeurs : la différenciation vis-à-vis de la concurrence et la recherche de l'Excellence. En définitive, **si la Citroën DS est devenue mythique, ce n'est pas seulement par l'effet du temps, mais bien parce qu'elle a été conçue à cette fin.**

Cependant, le choix d'une telle stratégie ne fut pas le produit de considérations marketing mais l'aboutissement de désirs d'ingénieurs, **les Commerçants¹ ayant été mis à l'écart**, non seulement de l'élaboration du cahier des charges, mais également du développement du projet VGD – Véhicule à Grande Diffusion –, devant donner naissance à la DS. Nous expliciterons par la suite, au cours de notre étude, les raisons de cette exclusion, inconcevable pour un regard actuel.

Dans l'optique de comprendre la stratégie de Citroën dans la construction du projet aboutissant à la DS 19, ainsi que dans la commercialisation de celle-ci, nous articulons notre étude autour de trois parties.

La première portera tout d'abord sur le contexte de l'époque, tant à l'échelle du marché automobile français que d'un point de vue interne à la firme Citroën.

Une deuxième partie sera consacrée à la tactique définie par la marque dans l'élaboration du cahier des charges de la DS 19 afin de fixer sa place sur le marché automobile.

Ensuite, un troisième temps nous permettra de témoigner de la priorité donnée par Citroën à la notion de valeur, notamment portée par la communication orchestrée par l'entreprise autour de la DS 19.

Enfin, un paragraphe additionnel aura pour but le partage de recommandations, faisant ainsi un bilan critique du marketing dont nous aurons précédemment rendu compte.

¹ Les Commerçants correspondent, en termes actualisés, au service Marketing.

PARTIE 1. Contexte et environnement du produit : Citroën et le marché automobile français dans les années 1950.

Pour effectuer un travail de recherche complet quant à l'objet de cette première partie, nous diviserons cette dernière en trois points : après avoir rendu compte d'une synthèse de l'analyse du PESTEL (A), nous nous intéresserons à une étude de la concurrence sur le marché de l'automobile français de 1955 (B), puis réaliserons un examen de l'environnement interne de l'entreprise Citroën lors du développement de la DS 19 (C).

A) L'analyse du PESTEL : une mise en avant des environnements technologique et légal.

Afin de cerner les opportunités et menaces propres à l'environnement de la marque Citroën à l'aube du lancement de la nouvelle DS 19, nous avons réalisé l'analyse PESTEL, de laquelle se détachent deux environnements majeurs et liés entre eux : les environnements technologique et légal.

L'étude de l'environnement technologique, tout d'abord, nous permet de constater l'avance du futur modèle de la marque aux chevrons face à ses concurrents. Comme évoqué en introduction, **la DS 19 contient tant d'innovations qu'elle démode d'un seul coup tout ce qui se fait alors sur le marché.** En effet, les caractéristiques de la nouvelle DS 19 ne possèdent aucun équivalent sur le marché de l'automobile. La comparaison avec la Peugeot 403, pourtant lancée la même année, apparaît saisissante : elle revient à confronter une automobile traditionnelle à un « objet superlatif [...], descendu d'un autre univers »², comme l'écrit Roland Barthes dans ses célèbres *Mythologies*, ouvrage dans lequel l'auteur exprime, admiratif, le vide sidéral séparant les automobiles de 1955 de la « la nouvelle Citroën ». Faut-il énoncer, pour le prouver, outre le style, l'utilisation de matériaux composites, l'omniprésence du système hydraulique – commandant notamment suspension, dosage du freinage et direction, etc. ?

Au point de vue technologique, la nouvelle DS 19 se situe ainsi au sommet de ce qui se fait de mieux. C'est pourquoi, aux fins de le rester, ont été déposés nombre de brevets. Intervient donc ici l'environnement légal, permettant de rendre compte de l'intensité des recherches de Citroën durant la conception de la DS 19.

Cette simplification s'avérant pertinente dans le cadre de notre étude, nous assimilerons ici l'environnement légal à la propriété industrielle. Au sens de l'INPI, un brevet « protège une innovation technique, c'est-à-dire un produit ou un procédé qui apporte une nouvelle solution technique à un problème technique donné »³. Ainsi, via le dépôt de milliers de brevets à mesure des progrès accomplis dans le développement de la future DS, **la firme Citroën sécurise son avenir en matière d'innovation**⁴.

Parmi les dispositifs protégés équipant le nouveau modèle, signalons l'embrayage automatique actionné par hydraulique (Décembre 1952), la direction assistée par hydraulique⁵ (Novembre 1954), le système de freinage (Février 1955) ou encore le design intérieur et extérieur⁶ (Septembre 1955).

² Roland Barthes, « La nouvelle Citroën », *Mythologies*, Éditions du Seuil, 1957.

³ Site de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle, « Qu'est-ce qu'un brevet ? », consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur <http://www.inpi.fr/fr/brevets/qu-est-ce-qu-un-brevet.html>

⁴ Site du Grenier Estipallas : « La DS 19 par les brevets : Chronique d'une invention », consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur : <http://le-grenier-estipallas.blogspot.fr/2013/06/la-ds19-par-les-brevets-chronique-dune.html>

⁵ Site de Google Brevets, brevet US 2906247 A : Power steering mechanism for motor vehicles, consulté le 7 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.google.us/patents/US2906247>

⁶ Site de Google Brevets, brevet US D179115 S : Automobile body, consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.google.com/patents/US3153425>

A partir de ces éléments, les feux semblent donc être verts pour la nouvelle DS 19, laquelle, à l'aube de sa présentation au Salon de l'automobile 1955, paraît destinée à durer dans sa domination du marché automobile français, dont l'analyse suit ci-après (B).

B) La concurrence sur le marché de l'automobile français en 1955.

A l'opposé d'une concurrence guerrière entre eux, les trois grands constructeurs français – Peugeot, Renault et Citroën – se partagent le marché intérieur depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

En conséquence, **au début des années 1950, la stratégie des constructeurs n'est pas de conquérir la clientèle concurrente** mais de « suivre leurs propres clients, comme pour mieux les fidéliser »⁷. Leurs politiques sont donc similaires, chaque marque entendant proposer à sa clientèle un véhicule légèrement supérieur au précédent. Ainsi, la 403 s'adresse prioritairement à la clientèle du modèle 203, comme la Dauphine, chez Renault, doit convaincre les possesseurs de 4 CV.

L'élaboration par Citroën du projet VGD suit donc initialement la même voie, devant offrir une montée en gamme modérée vis-à-vis de la Traction qu'elle remplace. Toutefois, nous verrons plus loin que le projet VGD, conduisant à la DS, s'éloignera de plus en plus de cette optique au fur et à mesure de son développement.

A l'exception de la lutte entre 4 CV Renault et 2 CV Citroën, laquelle se joue sur le segment des véhicules abordables⁸, nous constatons donc une spécialisation des constructeurs automobiles français. De la sorte, Peugeot propose une gamme moyenne – composée, en 1955, des modèles 203 et 403 –, le constructeur Simca des modèles de moyenne gamme bon marché – tels que l'Aronde –, alors que Citroën domine la gamme haute, avec une Traction de qualité et dont la clientèle se montre très fidèle. La berline Frégate, lancée par Renault dans le but de lui faire de l'ombre, n'en constitue pas une véritable concurrente : boudé par les consommateurs, le modèle Frégate doit grandement sa survivance à sa politique tarifaire.

En définitive, si la concurrence entre constructeurs français aurait pu s'exercer sur le marché des véhicules de gamme haute, la supériorité de la Traction exclut qu'il en soit ainsi.

Quant à la concurrence étrangère, celle-ci est pour l'instant limitée. Il faudra en effet attendre le traité de Rome, en 1957, pour que les constructeurs français se voient réellement inquiétés par la concurrence étrangère, tout particulièrement allemande et italienne⁹.

Face à un tel constat, il semble prévisible que la DS 19 à venir ne rencontre pas de suite, sur son chemin, de concurrence directe, d'autant plus que les prototypes de Peugeot et Renault, visant à créer des limousines équipées d'une suspension pneumatique, ne verront jamais le jour¹⁰.

Technologiquement supérieure à la Peugeot 403, et résolument différenciée en matière de design, la nouvelle Citroën du Salon 1955 ne s'adresse pas tout à fait à la même clientèle que la Peugeot, autrement plus conservatrice. Chez Renault, la Frégate vieillissante, dont la survie repose sur une continuelle politique de baisse de prix d'une année sur l'autre, jouit d'un prestige bien moindre : si la Citroën Traction la domine, sa successeuse, la DS, n'en fera alors qu'une bouchée.

⁷ Jean-Louis Loubet, Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 316.

⁸ Bien que présents sur un même marché, nous pouvons toutefois considérer les deux modèles comme complémentaires plutôt que rivaux – la 4 CV étant le pendant urbain d'une 2 CV rurale –, de sorte à amoindrir l'idée d'une véritable concurrence se jouant entre eux.

⁹ Jean-Louis Loubet, Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 319.

¹⁰ Jean-Louis Loubet, « 12 Octobre 2009 : il faut arrêter la Vel Satis », Gazoline n°227, Novembre 2015, page 12.

C) L'environnement interne de l'entreprise Citroën en 1955 : l'urgence d'un nouveau modèle et le cloisonnement des services.

1- Une analyse interne à partir de la matrice BCG : la nécessité d'un nouveau modèle.

Afin d'étudier l'environnement interne de l'entreprise Citroën en 1955, nous avons tout d'abord utilisé la matrice BCG, laquelle nous permet de distinguer la situation de chaque produit de la gamme Citroën. Celle-ci, avant la sortie de la DS, ne comporte que deux grandes familles de modèles, c'est-à-dire deux lignes de produits : la 2 CV et la Traction – déclinée en 11 et 15 CV.

La 2 CV, lancée en 1949, a connu des débuts difficiles en peinant à trouver son public. Six ans plus tard, elle rencontre un grand succès. C'est un produit star, leader de son segment.

Au contraire, si les ventes de 2 CV sont au beau fixe, celles de la Traction sont en déclin. Si, jusqu'en 1952-1953, le marché d'après-guerre « avale tout ce qu'on lui donne » en matière d'automobile, l'arrivée de nouveaux modèles a donné un coup de vieux à la Traction. La baisse des ventes, relative pour le modèle 11 CV, correspond à un véritable effondrement pour la 15 CV¹¹.

Afin d'enrayer cette tendance, Citroën lance en 1954 et 1955 les ultimes évolutions du modèle. Ainsi, la 11 CV gagne en puissance, alors que la 15 CV bénéficie d'un inédit système de suspension arrière annonçant celui de la future DS. Elle prend alors l'appellation « 15 H », le H étant synonyme de suspension hydropneumatique¹².

Ces améliorations résultent de l'avancée du projet VGD. D'une part, dans le cas de la 15 H, l'attribution d'une suspension à assiette constante fait office de test grandeur nature destiné à percevoir la réaction du public. D'autre part, l'augmentation de puissance de la 11 CV repose sur une simple évolution de sa motorisation, laquelle sera reprise pour la DS 19.

En dépit de ces améliorations, **le remplacement de la Traction n'en est pas moins urgent**. Une stratégie de développement, par le lancement d'un nouveau modèle, est donc une priorité absolue.

Les rumeurs à ce sujet courent en effet depuis plusieurs années déjà, la sempiternelle interrogation effectuant son retour à l'approche de chaque Salon de l'automobile¹³. Citroën se garde bien de communiquer sur cette éventualité, au point que l'on ignore l'intégralité de ses intentions.

Face au silence de la firme automobile, les spéculations ont alors le temps de gagner en ampleur. Pourtant, malgré l'échappée d'informations concernant le modèle à venir, nul n'a véritablement anticipé la rupture, tant technologique qu'esthétique, à laquelle assistera la foule, sur le stand Citroën, en ce jour du 6 octobre 1955.

2- Autour du projet VGD, trois entités aux rôles inégaux.

Une entreprise s'articule généralement en différents services, plus ou moins interconnectés ou, au contraire, étanches entre eux. Dans le cas de Citroën, trois entités principales peuvent être mises en avant : le service des Méthodes, le service commercial et le service des Etudes.

La compréhension des articulations existant entre eux, tout comme leur étanchéité les unes par rapport aux autres, s'avère déterminante pour concevoir la manière dont la DS 19 a été conçue et mise au point.

Tout d'abord, le service des Méthodes a pour tâche l'estimation du coût des pièces imaginées par les Etudes. Les Etudes, quant à elles, comprennent les ingénieurs, lesquels sont en réalité les seuls à travailler sur le concept de la future DS. En effet, **on assiste à une complète mise à l'écart des Commerçants** : Pierre Bercot, de la Direction

¹¹ Dominique Pascal (dir.), Auto Plus – la collection : les classiques de l'automobile, Citroën DS 19 Pallas 1965, « Citroën : une nouvelle ère : 1953 – 1963 », Hachette Collections, Février 2010, page 27.

¹² Frédéric Fuzier, « Citroën Traction 15/Six H : un coussin roulant », Gazoline n°154, Février 2009, pages 17 et 18.

¹³ Patrick Lesueur (dir.), *Au cœur des voitures françaises*, « Citroën DS 19 : la cathédrale mécanique », Hachette Collections, 2003, page 96.

générale, s'oppose fermement à leur intervention. « Leur laisser la définition du produit est une erreur, estime-t-il, parce qu'ils demandent le produit qui se vend le plus aisément le soir même. Or il faut que la voiture se vende dans cinq ans, dans dix ans, dans quinze ans... »¹⁴.

Une telle optique s'explique par le particularisme de Citroën : en misant sur la différenciation, la marque ne renonce pas pour autant au volume. En effet, « son avance technique lui permet de produire bien plus longtemps que ses concurrents – vingt-trois ans pour la Traction, vingt pour la DS »¹⁵. Il s'agit donc d'une stratégie de volume par la longévité de la production d'un modèle.

A partir d'un tel raisonnement, nous sommes à même de mieux comprendre l'exclusion du service marketing dans le développement du projet. Autrement dit, « c'est aux ingénieurs de donner aux commerçants le bon produit à vendre », et non à ces derniers de dicter ce qui doit être produit¹⁶.

La logique reste la même en matière d'intelligence économique, dans la mesure où **la veille technologique Citroën, au cours du développement de la future DS, n'est pas effectuée par le service marketing mais directement par les ingénieurs**. Le cas du développement des freins à disque Citroën, que nous allons étendre au cours du paragraphe suivant, en est un parfait exemple.

Au début des années 1950, la technologie du frein à disque n'est pas, comme aujourd'hui, diffusée au marché automobile. Il faut attendre 1953 pour que la firme automobile Jaguar introduise cette technologie sur ses modèles de course, lors de la compétition des 24 heures du Mans. Pendant ce temps, chez Citroën, les ingénieurs ont bien du mal à mettre au point le freinage de leurs prototypes : survient alors l'idée des freins à disque. Cependant, seule la marque Jaguar en détient le savoir-faire. En conséquence, les ingénieurs Citroën se rendent-ils au Salon de Londres afin d'étudier le système sur le stand Jaguar¹⁷. Et, de retour en France, créent leurs propres disques, le tout en six mois seulement.

Via cet exemple, illustrant l'inégale répartition des rôles entre les grandes entités existant au sein de l'entreprise Citroën, nous comprenons ainsi le rôle moteur du service des Etudes Citroën, et ce au détriment de toute considération à l'égard du département Marketing.

PARTIE 2. La stratégie de Citroën quant à la nouvelle DS 19.

Après avoir porté notre attention sur le contexte et l'environnement entourant la firme Citroën dans les années 1950, nous permettant ainsi d'appréhender l'arène dans laquelle sera lancée la DS 19 en Octobre 1955, nous nous intéresserons, dans la présente partie, à la stratégie de la marque aux chevrons quant à sa nouvelle création.

A cette fin, nous proposerons une étude articulée en trois points : succédant à un premier sujet d'attention portant sur la stratégie générale de Citroën (A), nous présenterons une deuxième partie explicitant la cible commerciale de la DS 19 (B). Enfin, dans un troisième temps (constituant notre sous-partie C), nous porterons notre attention sur le positionnement atypique de la nouvelle automobile Citroën.

¹⁴ Pierre Bercot, *Mes années aux usines Citroën*, La pensée universelle, 1977, p. 39-40.

¹⁵⁻¹⁶ Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, respectivement p. 76. et p. 237.

¹⁷ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [1^{ère} partie] : innover ou mourir, Gazoline n°168, Juin 2010, page 94.

A) La stratégie globale de Citroën quant à la Citroën DS 19 : une stratégie de long terme dictée par les ingénieurs.

Nous l'avons abordé précédemment afin de justifier la mise à l'écart des services commerciaux dans le développement de la DS 19 : l'optique de Citroën est une stratégie différente de celle adoptée par les autres marques françaises.

Dans le cas de la nouvelle DS 19, il s'agit en effet d'une **stratégie de volume reposant sur le long terme** devant être celui de la production du modèle. En d'autres termes, la nouvelle berline Citroën n'est pas destinée à la production de masse, pour laquelle les autres constructeurs se battent désormais. Produite chaque année en des quantités moindres que la concurrence, la DS 19 est néanmoins conçue pour être vendue bien plus longtemps.

Il va de soi qu'une pareille stratégie doit finalement aboutir à la réalisation d'économies d'échelle, la rentabilité devant logiquement s'accroître à mesure des années de production.

Si telle est la stratégie générale, il est intéressant de nous demander comment celle-ci a été organisée d'un point de vue marketing.

S'il s'avère raisonnable, rationnel, d'opérer une segmentation du marché pour en distinguer différents groupes comprenant des consommateurs homogènes – classés, par exemple, par style de vie ou niveau de revenu – afin, par la suite, de déterminer la cible à laquelle s'adressera le produit, force est de constater que Citroën a pris une autre voie. En effet, le quasi-monopole du service des Etudes dans le développement de la DS 19 – ou, pour le dire autrement, l'exclusion des Commerçants – a pour conséquence la naissance d'une stratégie d'ingénieurs, principalement concentrée sur la technique. Les considérations commerciales passent alors au second plan.

Une nouvelle fois, cette optique s'explique par le cloisonnement des services : **les Etudes n'ont pas le moindre contact avec les services commerciaux**, lesquels, d'ailleurs, « sont bien souvent les derniers mis au courant de la sortie d'un nouveau modèle »¹⁸ : en conséquence, puisque extérieurs au développement de la DS 19, comment pourraient-ils s'atteler à la segmentation du marché qui lui est destiné ?

Cette partie du marketing stratégique est ainsi purement et simplement ignorée par l'état-major Citroën.

A posteriori, nous pouvons cependant distinguer des critères de segmentation, laquelle, s'effectue par le revenu – compte tenu du prix de vente élevé du modèle –, mais également par des critères comportementaux – rappelons que la DS 19 est une automobile familiale – et psychologiques, les premiers clients devant être sensibles au caractère résolument novateur du modèle.

Qu'en est-il alors du ciblage (B) et du positionnement (C) destinés à être ceux de la future DS ?

B) La cible de la Citroën DS 19 : un double ciblage particulier.

Si Citroën n'a fait aucune étude marketing destinée à orienter le développement de la DS 19, la firme n'en établit pas moins un ciblage. Il s'agit toutefois d'un ciblage *a posteriori*, que nous pouvons opposer à la démarche réalisée traditionnellement *avant* le développement d'un nouveau produit, et devant guider celui-ci. Autrement dit, dans le cas de la DS 19, **ce n'est pas le ciblage qui détermine ce que deviendra la nouvelle automobile mais l'automobile**, déjà au cours de son développement, **qui conditionne le ciblage**.

Ainsi, nous constatons une fois encore le marketing somme toute particulier qui est celui de la Citroën DS 19. Son ciblage diffère donc des règles habituellement admises. En effet, en tant qu'innovation radicale, la DS 19 devrait s'adresser à un unique segment. Or, le modèle cible deux catégories de consommateurs, lesquelles seront présentées successivement.

Tout d'abord, avec la DS 19, l'idée est de lancer une automobile si différente de la production habituelle

¹⁸ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [1^{ère} partie] : innover ou mourir, Gazoline n°168, Juin 2010, page 91.

qu'elle parvienne à **fidéliser une clientèle non conformiste**, présente à différents niveaux de la société. Cette clientèle visée, clairement caractérisée et définie, doit être la première séduite par la nouvelle Citroën. Elle doit alors se comporter en prescripteur du modèle, afin de séduire autour d'elle via une communication positive autour du modèle.

Ainsi, « au-delà de [cette catégorie non conformiste], les avantages intrinsèques et la réputation des modèles dûment propagés par les Citroënistes permettent d'attirer une clientèle simplement sensibles aux qualités reconnues du véhicule ; la DS n'attire pas que les amateurs éclairés mais aussi les grands rouleurs professionnels, les pères de famille nombreuse, etc... »¹⁹. Bien que la DS 19 représente un produit de rupture, une deuxième catégorie est donc visée. Ne se satisfaisant pas de convoiter l'attention d'une clientèle traditionnelle, la DS 19 s'adresse également à des consommateurs pouvant être qualifiés d'« élitistes automobiles »²⁰, lesquels seront convaincus par les propriétés objectives du modèle. C'est donc à cette dernière catégorie que s'adresse le premier document publicitaire de la nouvelle Citroën, feuillet exposant concisément les qualités de la DS 19²¹.

Nous avons ainsi défini, au sein de cette sous-partie, les strates de consommateurs auxquelles s'adresse la future berline Citroën. Ce ciblage ne saurait toutefois être compris sans une explicitation portant sur le positionnement de celle-ci (C).

C) Le positionnement de la Citroën DS 19 : d'une remplaçante de la Traction au « porte-drapeau de la technologie française »²².

S'il paraît évident à l'aube du Salon de l'automobile 1955, compte tenu de la supériorité technologique du modèle, **le positionnement du véhicule développé au cours du projet VGD donna lieu à débat au sein du service des Etudes**. En d'autres termes, il s'en est fallu de peu pour que la DS 19 ne devienne pas le concentré de savoir-faire technique que nous connaissons.

Pour comprendre ce phénomène, il convient de présenter successivement les deux visions s'étant confrontées lors de l'avancée des recherches sur la future DS 19.

La première optique, laquelle conduit le développement du projet jusqu'en 1950, est celle de Pierre-Jules Boulanger, alors PDG de la firme Citroën. Sa volonté est alors limpide : il s'agit ni plus ni moins que d'offrir une remplaçante à la Traction, via un nouveau modèle moderne, lequel ne doit toutefois pas s'avérer « aussi révolutionnaire que la Traction lorsqu'elle a été introduite »²³. Un critère se distingue par ailleurs particulièrement, celui du coût de production : pour Boulanger, il est essentiel que le nouveau modèle se révèle moins coûteux à produire que ses concurrents, afin d'être concurrentiel en termes de prix de vente.

Confrontés aux exigences de Boulanger, les ingénieurs des Etudes s'en tiennent alors à l'élaboration d'un produit consensuel, n'entraînant pas de bouleversements par rapport à la Traction à laquelle il doit succéder. Leurs idées, quoique contenues par le cahier des charges conventionnel, n'en vont pas moins dans le sens d'un véhicule plus innovant, notamment en matière d'utilisation de l'hydraulique, sur laquelle les progrès accomplis sont majeurs.

La seconde vision, analogue à celle des ingénieurs, est celle de Pierre Bercot, lequel souhaite aller plus loin dans l'optique de différenciation caractérisant la firme Citroën. A ses yeux, le remplacement de la Traction est l'occasion de réaliser un coup de maître, en élaborant un véhicule « hors du commun, et par là même hors de portée

¹⁹ Joël Broustail, Rodolphe Greggio, *Citroën, Essai sur 80 ans d'antistratégie*, Paris, Vuibert, 2000, page 130.

²⁰ Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 238.

²¹ Voir à ce sujet l'ANNEXE 2, reproduisant le premier feuillet publicitaire de la Citroën DS 19.

²² Jean-Louis Loubet, *La naissance du modèle automobile français (1934-1973)*, 2001, page 79.

de la concurrence »²⁴.

Pierre-Jules Boulanger se tue en voiture au mois de Novembre 1950. Dès son arrivée, son successeur convoque le directeur des Etudes²⁵, André Lefebvre, et s'informe sur l'état d'avancement du projet : face à un cahier des charges trop rigide, il convient de **laisser libre-cours à l'imaginaire des ingénieurs**. Oubliant la frilosité de l'idéal défendu par Boulanger, le projet VGD bénéficie d'un nouveau souffle : dès lors, à l'instar des mises au point technologiques, tout s'accélère.

Une idée s'avance alors : la recherche de l'Excellence.

D'une part, **Lefebvre recherche la perfection technique**, laquelle peut être résumée par trois concepts : l'aérodynamisme, la légèreté, ainsi que la tenue de route – concepts destinés à guider toute l'étude de la DS 19 de 1951 à 1955. Il milite également en faveur d'une utilisation toujours accrue de l'hydraulique, dont le système commande maintenant le freinage, la direction, l'embrayage et la boîte de vitesses, sans omettre, bien sûr, la suspension, que les ingénieurs n'hésitent pas à qualifier « [d'] étape sérieuse vers la suspension parfaite »²⁶.

D'autre part, avançant avec la même optique d'Excellence, Pierre Bercot tient à faire de la DS « le symbole d'une réussite technologique [...], le porte-drapeau de la technologie française », au même titre que la Caravelle ou le barrage de Serre-Ponçon.

Subséquemment, **le positionnement de la DS 19 sera celui de la différenciation**. Le modèle s'avère si innovant qu'il démode d'un seul coup tous les autres. Ainsi, la DS 19 adopte la **stratégie des multiples bénéfiques**, en définissant son positionnement via la mise en avant de toutes ses spécificités techniques, lesquels sont autant d'avantages concurrentiels²⁷.

Plus encore, la stratégie de différenciation qu'il porte en ses gènes, s'effectuant par l'offre, repose tout autant sur sa technologie que sur son prix de vente et l'image de marque qui est sienne. **Par son originalité, la DS 19 éloigne toute concurrence directe**.

Cependant, avec son nouveau produit concentré en innovations, cumulant les premières technologiques, Citroën fait même davantage qu'éviter la concurrence directe via la différenciation : la firme emprunte une nouvelle voie, qu'elle conçoit de toutes pièces. Ainsi, davantage qu'une automobile évoluant sur le marché des berlines familiales, la DS 19 crée son propre créneau, superlatif, dominant toutes les automobiles traditionnelles du marché.

PARTIE 3. L'analyse du Marketing opérationnel : une priorité donnée à la valeur.

Que ce soit en matière de prix, de communication et de distribution, la politique de Citroën consacrée à la DS 19 est clairement tournée vers la valeur, qu'elle s'attèle tout d'abord à construire puis, au fil du temps et des déconvenues rencontrées par les clients, qu'elle se bat pour préserver.

Pour rendre compte de cette ligne directrice de Citroën en matière de Marketing opérationnel, nous détaillerons notre analyse en quatre sous-points, respectivement consacrés à la stratégie-prix de la DS 19 (A), à ses qualités intrinsèques (B), à la communication, ambitieuse et subtile, qui lui est consacrée (C), ainsi qu'au service après-vente de la marque, entièrement dévolu à la satisfaction du client (D).

²⁴ Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 237.

²⁵ Bien qu'occupant la fonction, il ne bénéficiera toutefois jamais du titre officiel lui incombant.

²⁶ Bulletin Citroën, « Spécial DS 19 », octobre 1955.

²⁷ Voir à ce sujet l'ANNEXE 2, reproduisant le premier feuillet publicitaire de la Citroën DS 19 : nous constatons que Citroën met l'accent sur toutes les spécificités de son automobile, et n'insiste pas uniquement sur un point différenciant.

A) Le prix, reflet du positionnement haut de gamme de la DS 19.

La DS 19 est une automobile à part. Si elle concurrence, par son gabarit, les berlines traditionnelles du secteur, son positionnement résolument novateur, haut de gamme, mais également ses coûts de production élevés, justifient son **prix de vente astronomique : 930 000 Francs**²⁸. Il s'agit d'un prix significatif, lequel œuvre en faveur de la valeur perçue par le consommateur, et contribue à la logique de différenciation propre au modèle DS.

A titre de comparaison – et bien que ces produits ne fassent pas partie du même niveau de gamme sur le marché automobile –, la Simca Versailles à moteur V8 est vendue 889 000 Francs, tandis que la Peugeot 403 Luxe, équipée du toit ouvrant, ne coûte que 725 000 Francs²⁹.

Ainsi, la DS 19 se vend près de 30 % plus cher que la 403 de la firme au lion, traduisant explicitement la **stratégie d'écramage** qu'est celle de la berline Citroën, en adéquation avec son positionnement, s'adressant en priorité à une clientèle « d'élitistes automobiles »³⁰. Son arrivée tire donc indéniablement vers le haut le marché automobile français.

Plus encore, lors du Salon de l'automobile de Paris, alors que le public découvre le modèle pour la première fois, c'est un acompte de près de 80 000 Francs³¹ qu'il est nécessaire de verser afin de pouvoir passer commande de la nouvelle DS 19. Compte tenu du nombre de réservations effectuées au cours du Salon, point que nous détaillerons au cours de notre troisième sous-partie, force est d'admettre que la stratégie-prix de Citroën est un succès.

B) La DS 19 : un produit à forte valeur perçue centré sur l'expérience client.

Carrosserie fuselée, matériaux composites, suspension hydropneumatique, boîte de vitesses hydraulique : la DS 19 n'a pas d'équivalent. En effet, elle concentre en elle des innovations majeures, jusque-là inconnues dans la sphère automobile. Elle constitue ainsi « un ensemble de concepts technologiques, dont chacun, présenté séparément, aurait déjà justifié le plus grand intérêt du monde automobile »³². Rien que son système de freinage par disque fait du modèle la première automobile grand public à en disposer³³.

Tout concourt alors pour **offrir au consommateur une expérience unique** : en effet, se mettre au volant d'une DS nécessite de **réapprendre à conduire**³⁴.

Le freinage, sauvagement assisté³⁵, est à mille lieux de la faiblesse des systèmes antérieurs : sur la DS 19, il est actionné par un champignon – et non par une banale pédale de frein –, si petit qu'il est facile de le louper lors d'un freinage d'urgence. La boîte de vitesses, dispensée d'embrayage, se manie d'un doigt et en douceur – en

²⁸ Voir à ce sujet l'ANNEXE 4, note interne relative au prix de vente de la Citroën DS 19 (Octobre 1955), issue du site du NuancierDS, « Tables du millésime 1956 », consulté le 24 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/1956%20tables.htm>

²⁹ Tarifs issus de l'hebdomadaire *L'action automobile et touristique* de Novembre 1955.

³⁰ Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 238.

³¹ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, *Gazoline* n°169, Juillet 2010, page 93.

³² J. Broustail et R. Greggio, in *Citroën, essai sur 80 ans d'antistratégie*, Librairie Vuilbert, 2000, p. 61.

³³ Voir à ce sujet l'ANNEXE 2, reproduisant le premier feuillet publicitaire de la Citroën DS 19.

³⁴ Frédéric Fuzier, « Citroën DS 19 : réapprendre à conduire », *Gazoline* n°158, Juin 2009, pages 22 à 27.

³⁵ Xavier Chauvin, Dossier « 60 ans » : Citroën DS : 60 ans d'avant-garde, *Rétroviseur* n°312, Juin 2015, page 50.

somme, l'antithèse de la Traction. Sur la DS, le démarrage lui-même nécessite toute une procédure, différente selon la température du moteur, et requiert elle aussi un apprentissage. **Conduire une DS est donc une expérience unique**, laquelle ne peut être connue au volant d'une autre voiture.

Plus simplement, le voyage à bord d'une DS, en tant que passager, offre des sensations inconnues à bord des autres voitures, comme le souligne le journaliste automobile Stéphane Jissey lors de son premier contact avec le modèle, qu'il n'a, au même titre que les autres journalistes présents, pas le droit de conduire. Entre le « confort exceptionnel » et le « freinage [...] remarquable », il conclut en ces termes élogieux : « L'impression fugitive que nous avons eue est celle d'une brillante réussite française. Nous sommes persuadés que la firme Citroën s'est placée [...] à l'avant-garde du progrès »³⁶.

Si la presse est des plus convaincues, pour le consommateur, posséder une DS représente également une sorte de graal, tant le modèle, dès sa sortie, dépasse ce qui se fait sur le marché. Il est perçu comme **un symbole de ce qui se fait de mieux**.

Le plus incroyable est alors de constater, qu'en dépit d'une stratégie marketing conçue exclusivement par des ingénieurs techniques, sans tenir compte des lumières du service marketing, **Citroën est parvenu à égaliser le positionnement voulu au positionnement perçu par les consommateurs**.

C) La communication Citroën autour de la DS 19, de la culture du secret à l'art de la mise en scène : la DS 19, tour à tour énigme floue, œuvre d'art, et symbole d'Excellence.

1- Du projet VGD à la présentation officielle du modèle : les bénéfices de la culture du secret.

Nous l'avons brièvement souligné plus tôt, durant le développement de la future DS 19, la communication autour des avancées de celle-ci, ne constitue pas une priorité de la firme Citroën. Au contraire, celle-ci ne diffuse aucune information sur le développement de son nouveau modèle, alimentant, par ce biais, les rumeurs les plus folles.

Toutefois, alors que **Citroën compte sur une totale opacité de ses recherches** et de l'avancée de celles-ci, les révélations de l'Auto-journal, au printemps 1952, bousculent la donne. En effet, la revue automobile fait de la « nouvelle 10 CV Citroën » sa couverture et dévoile quelques-unes de ses caractéristiques³⁷. Cette information noire réveille les spéculations sur le nouveau modèle, dont l'existence-même, faute de déclaration de la part de Citroën, était jusque-là incertaine.

Culture du secret et révélations extérieures, toutes deux assemblées, entraînent alors un **phénomène de teasing**, auquel l'entreprise Citroën, à l'origine, est pourtant totalement extérieure, suscitant l'attente et les espérances les plus folles.

En septembre 1955, à peine quinze jours avant la présentation du modèle, le scénario se répète : le bimensuel *L'Auto-journal* dévoile cette fois en couverture un portrait si réaliste du modèle, d'un point de vue tant visuel que technique, que la firme Citroën crie à l'espionnage industriel : « suspension oléopneumatique », « embrayage [entrant] en action automatiquement »³⁸, nombre de secrets sont en effet dévoilés, entraînant le dépôt de plainte de Citroën. L'affaire fait grand bruit, au point qu'un véritable buzz s'instaure : tout le monde ne parle plus que de la nouvelle Citroën.

Ainsi, au matin du 6 Octobre 1955, les attentes sont immenses devant le Salon de l'automobile, où doit avoir

³⁶ Propos tirés de l'essai du journaliste Stéphane Jissey, paru dans *L'Automobile* n° 115, Novembre 1955.

³⁷ « Nouvelle Citroën 10 CV », *L'Auto-journal* numéro 55, 1^{er} Juin 1952, page de couverture.

³⁸ Maurice Evrard, « Voici la bombe Citroën : tout sur la Citroën 1956 du Salon », *L'Auto-journal* n° 134, 15 Septembre 1955, page de couverture.

lieu la présentation de la DS 19.

Alors que les portes s'ouvrent, trois DS, assemblées à la main et au sein même du bureau d'études, s'exposent aux yeux de la foule, la pureté de leurs lignes, brisant les canons d'alors, attirant tous les regards : parmi elles, habilement mise en scène, « la plus emblématique, celle qui est champagne toit aubergine, et qui s'exhibe, impudique, dans une corbeille dont le centre, garni de gravillons blancs, tourne lentement »³⁹. Sur les trois, véritable allégorie du choc culturel⁴⁰ qui se produit alors, c'est celle dont tout le monde se souviendra.



Occultant grandement les autres nouveautés du Salon⁴¹ – telle la Peugeot 403 ou la gamme Vedette de Simca – l'enthousiasme en faveur de la nouvelle « bombe Citroën » atteint des niveaux inespérés, si bien que les vendeurs n'ont qu'à remplir les bons de commandes : 12 000 durant le seul premier jour, près de 80 000 au terme du Salon⁴².

Dans son numéro du 7 octobre, *Le Figaro* décrit une véritable « fièvre [...] devant le guichet des commandes, [où] les postulants agitent en chœur des carnets de chèques et des liasses de billets de banque comme on agite des drapeaux ». La presse, dans son ensemble, relaye l'information dans des proportions inimaginables⁴³ : dans les jours

³⁹ Site du NuancierDS, « Salon 1955 », consulté le 24 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/salon%2055.htm>

⁴⁰ C'est un « rôle d'étonnement presque inhumain » qui envahit le Grand Palais. Patrick Lesueur (dir.), *Au cœur des voitures françaises*, « Citroën DS 19 : la cathédrale mécanique », Hachette Collections, 2003, page 96.

⁴¹ Xavier Chauvin, Dossier « 60 ans » : Citroën DS : 60 ans d'avant-garde, *Rétroviseur* n°312, Juin 2015, page 48.

⁴² Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, *Gazoline* n°169, Juillet 2010, page 93.

⁴³ Voir à ce sujet l'ANNEXE 3, reproduisant la couverture du mensuel *Paris Match* n°340, daté d'Octobre 1955.

qui suivent, la DS 19 fait 80 % des unes⁴⁴, un engouement jusqu'alors seulement dépassé par des événements tels que l'armistice (98 % des titres) ou le décès de Staline (82 %)⁴⁵.

La présentation de la DS 19 est donc un succès total, lequel dépasse toutes les espérances. En gardant le secret de ses recherches, dévoilées en partie par l'Auto-journal, la DS 19 a créé une telle attente que Citroën n'a même pas à en faire la promotion, dans la mesure où la presse le fait pour elle⁴⁶.

Parallèlement à cette publicité gratuite de grande ampleur, Citroën n'en mènera pas moins une campagne habile pour sa nouvelle DS (2).

2- La Citroën DS 19, œuvre d'art et allégorie de l'Excellence française.

Nous l'avons énoncé plus tôt : l'entreprise Citroën est parvenue à égaliser le positionnement souhaité avec celui perçu par le public. Cette prouesse tient beaucoup de la communication ambitieuse de la firme aux chevrons, laquelle a su **utiliser les symboles** pour imposer sa vision de son nouveau modèle.

En effet, la consultation des premiers documents publicitaires relatifs à la DS 19 nous permet de prendre conscience de **l'importance accordée à la sémiotique** : prises de vues face à l'Arc de triomphe⁴⁷, devant la Tour Eiffel ou aux côtés de la Caravelle barrée de la cocarde tricolore, le modèle se trouve très vite associé à ces monuments du patrimoine français, au point, même, d'en devenir un. La Citroën DS 19 se pose ainsi en représentation du haut de gamme et de la technologie française.

Toutefois, plus encore qu'une automobile haut de gamme, **la DS 19 se hisse également au rang d'œuvre d'art** : en 1957, lors de la XI^{ème} Triennale de Milan⁴⁸, invitée à représenter l'Excellence française, elle s'expose à la manière d'un objet d'art, « à deux mètres au-dessus du sol et sur un trépied »⁴⁹, sorte d'ovni profilé et sans roues, et y remporte la plus haute distinction⁵⁰.

⁴⁴ Citons, à titre d'exemple, la une de *L'argus de l'automobile et des locomotions* n° 1391, du 6 Octobre 1955, lequel titre : « Au 42^{ème} Salon de l'automobile, Citroën innove hardiment et lance son étonnante « DS 19 » ».

⁴⁵ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, Gazoline n°169, Juillet 2010, page 93.

⁴⁶ *L'argus de l'automobile et des locomotions*, en décembre 1955, va jusqu'à consacrer un article à la première DS 19 livrée. Site de L'argus, Les archives de l'argus : « la première livraison de la Citroën DS 19 », consulté le 1^{er} Décembre 2015, disponible sur : <http://www.largus.fr/actualite-automobile/les-archives-de-largus-premiere-livraison-de-la-citroen-ds19-1955-6262391.html>

⁴⁷ Voir à ce sujet l'ANNEXE 5, reproduisant une photographie publicitaire de la DS 19 devant l'Arc de Triomphe.

⁴⁸ La Triennale de Milan constitue la plus importante exposition d'Arts Décoratifs du moment, où se réunissent, au sein de différentes sections, les plus grands designers et architectes.

⁴⁹ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, Gazoline n°169, Juillet 2010, page 95.

⁵⁰ Site du NuancierDS, « Episode 1: le Totem premier nez », consulté le 16 Octobre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/crepuscule.htm>



La DS 19 s'impose ainsi en œuvre d'art. Le sémiologue Roland Barthes va jusqu'à lui consacrer un chapitre de ses *Mythologies* et parle à son sujet d'« art humanisé », au point, à son sens, que « la Déesse marque un changement dans la mythologie automobile »⁵¹.

Par l'utilisation adroite des symboles, Citroën parvient à faire de sa DS 19 davantage qu'une automobile : la communication Citroën, en cette période caractéristique des débuts de la DS, apparaît donc comme une foudroyante réussite.

D) Le service après-vente Citroën : un outil d'urgence de préservation de la valeur perçue.

Dès ses débuts, après sa présentation lors du Salon de l'automobile de Paris, la distribution de la nouvelle Citroën se fait via l'intermédiaire de concessions portant l'enseigne de la marque. Il s'agit donc d'une **distribution exclusive au sein des concessions aux chevrons**, un canal traditionnel dans le milieu automobile.

Toutefois, si la distribution du modèle n'a rien d'innovant, le service après-vente Citroën possède, pour sa part, des spécificités qu'il convient de mettre en relief. Compte tenu de la mise sur le marché précipitée du modèle, un tel service n'était, à l'origine, absolument pas prévu.

Cependant, sitôt les premiers exemplaires mis sur le marché, l'apparition d'une abondance de problèmes de fiabilité, conduit Citroën, dans l'urgence, à **mettre sur pied un tel service afin de préserver la satisfaction du client**. En effet, en précipitant la sortie de sa DS⁵², Citroën prend le risque de lancer sur le marché un modèle dont la mise au point n'est pas achevée, et c'est très exactement ce qu'il va advenir.

⁵¹ Roland Barthes, « La nouvelle Citroën », *Mythologies*, Éditions du Seuil, 1957.

⁵² Rappelons pour cela le contexte : les ventes de la Traction sont en chute libre et de nombreuses informations ont déjà fait l'objet de fuites dans l'Auto-journal. Il est donc urgent pour Citroën de lancer la DS afin de conserver l'effet de surprise souhaité.

Tout d'abord, **le modèle souffre de réels défauts de conception**. L'exemple le plus criant est celui de la serrure conducteur, laquelle... s'illustre par son absence⁵³. Or, de par sa suspension hydropneumatique, la DS 19 s'affaisse à l'arrêt, au point « qu'il arriv[e] fréquemment de ne pas pouvoir ouvrir la porte à cause d'un trottoir »⁵⁴ ! Situation cocasse, aberrante aux yeux des possesseurs d'un bijou technologique telle la DS 19⁵⁵.

Plus grave encore, **la fiabilité générale n'est pas au rendez-vous**, et les premiers clients déchantent très vite. D'autant que le réseau est incapable de corriger les défauts du modèle : non-formé à la complexité de l'hydraulique⁵⁶, il n'était même pas au courant de ce qui se tramait au sein du bureau d'études alors que se développait la future DS. Pire encore, nombre de concessionnaires « découvrent la DS 19 en même temps que leurs clients »⁵⁷.

Pour Citroën, le succès tourne au cauchemar : les pannes se multiplient, les commandes s'annulent par milliers et ce sont « plus de deux cents appels par jour qui remontent d'un réseau démuné et qui demande à être aidé par des ingénieurs tout aussi dépassés »⁵⁸. La firme crée alors, dans l'urgence, un service spécialisé, chargé de réparer les DS rapatriées de toute la France et d'en lister les problèmes. Les modèles défectueux sont alors envoyés à Paris par le train, le tout pour des coûts très importants.

Quant au réseau, il joue un rôle essentiel et **s'efforce de préserver la valeur perçue par le client** : quel qu'en soit le prix, il doit protéger l'image de la marque.

Cependant, malgré les efforts impossibles des concessionnaires, la situation frôle parfois le désastre absolu : ainsi, un médecin lavallois, tombé en panne de direction, se voit prêter une DS 19 d'exposition... laquelle, victime d'une fuite hydraulique, s'immobilise dix kilomètres plus loin. Pour sauver l'image du modèle, le concessionnaire lui confie alors une troisième DS 19 neuve, avec laquelle le médecin terminera dans le fossé⁵⁹ !

L'objectif du service après-vente Citroën est ainsi de préserver, à tout prix, la valeur perçue par ses nouveaux clients. La gravité de la situation montre bien les erreurs commises en amont : **les concessionnaires Citroën n'ont reçu aucune formation spécifique à la DS 19**⁶⁰, tandis que le modèle a été lancé sans tests préalables. Loin d'être au point, la DS 19 livrée aux clients apparaît alors comme un prototype inachevé, « mis sur le marché à un moment X de son développement »⁶¹.

En dépit de ses efforts, la firme, solidement appuyée par son réseau, ne parvient pas à inverser la tendance

⁵³ Frédéric Fuzier, « Citroën DS 19 : réapprendre à conduire », Gazoline n°158, Juin 2009, page 27.

⁵⁴ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [3^{ème} partie] : l'hydraulique se fait plus discrète, Gazoline n°170, Août-Septembre 2010, page 107.

⁵⁵ Conscient du problème, Citroën montera ensuite une serrure de porte conducteur à partir d'Octobre 1956.

Site du NuancierDS, « Dossier technique : les poignées de porte », consulté le 4 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/DT%poignee.htm>

⁵⁶ Au même moment, la 2CV et la Traction, seuls modèles de la gamme avec la DS, sont la simplicité même, d'où l'incapacité des garagistes.

⁵⁷ Xavier Chauvin, Dossier « 60 ans » : Citroën DS : 60 ans d'avant-garde, Rétroviseur n°312, Juin 2015, page 54.

⁵⁸ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, Gazoline n°169, Juillet 2010, page 95.

⁵⁹ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, Gazoline n°169, Juillet 2010, page 97.

⁶⁰ Xavier Chauvin, Dossier « 60 ans » : Citroën DS : 60 ans d'avant-garde, Rétroviseur n°312, Juin 2015, page 54.

⁶¹ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [1^{ère} partie] : innover ou mourir, Gazoline n°168, Juin 2010, page 95.

et, écornant l'image d'Excellence si habilement construite, la DS 19 pâтира plusieurs années durant d'une réputation de voiture fragile.

PARTIE 4. Critiques et recommandations.

Il est difficile de prescrire des recommandations concernant une automobile sortie il y a soixante ans. Pourtant, entre idées dignes d'éloges et grandes incompréhensions, le marketing des débuts de la DS 19 nous offre l'opportunité de porter un regard critique sur un morceau d'Histoire.

Le marketing de la Citroën DS est un marketing de tous les paradoxes : élaboré sans le concours des Commerçants, sinon par une équipe d'ingénieurs techniques visionnaires, décidant eux-mêmes du ciblage et du positionnement du modèle sans étude de marché ni segmentation préalables (!), il parvient à faire de la DS 19 une automobile hors normes, unique, créatrice d'une nouvelle voie l'éloignant pour longtemps de toute concurrence directe.

Le territoire de la marque, entreprise innovante, ressort renforcé avec le lancement en grande pompe de son nouveau modèle phare.

S'appuyant sur une communication ambitieuse, usant habilement des symboles, la firme Citroën réussit à associer la DS 19 à l'Excellence française, accomplissant ainsi le tour de force d'égaliser le positionnement souhaité par la marque à celui perçu par les consommateurs.

Un constat élogieux qu'il convient toutefois de nuancer sérieusement – comme nous avons pu l'apercevoir en abordant notre sous-partie portant sur la distribution et le service après-vente.

En effet, de nombreuses errances, voire de réels oublis, ont été orchestrés au cours du développement de la DS 19, entraînant, de la sorte, au fil des mois, de très lourdes conséquences.

La situation en 1957 est véritablement catastrophique : le lancement précipité a transformé les clients en essayeurs, victimes de la non-fiabilité de leur automobile, généré des déceptions, entraîné un surcoût énorme, tant pour préserver la satisfaction et la qualité perçue du consommateur, que pour corriger les nombreux problèmes rencontrés par le modèle.

L'origine de ces problèmes peut être résumée à **une erreur majeure : le lancement précipité du modèle**, que la direction Citroën tenait à effectuer lors du Salon de l'automobile 1955.

Conséquence de cette mise sur le marché prématurée, la DS 19 est tout sauf rentable. D'après une étude du concurrent Peugeot, la DS 19 « aurait dû être vendue 1 200 000 Francs lors de son lancement »⁶² – pour un prix effectif, déjà singulièrement élevé, de 930 000 Francs. Ce qui montre, s'il le faut encore, à quel point les considérations marketing sont passées au second plan.

Suivant un ordre d'idée similaire, il convient de signaler que même la fabrication de l'outillage nécessaire à la production du modèle s'est faite en hâte, si bien que **l'on ignore jusqu'à son prix de revient**, d'où une impossibilité juger des contraintes financières pesant sur la marque⁶³.

Quant à **l'absence de formation consacrée à l'hydraulique dispensée auprès du réseau**, lourde erreur extrêmement coûteuse dans ses effets, celle-ci s'avère difficile à comprendre.

En effet, une idée pouvait être avancée : puisque équipant les dernières Traction 15, la suspension oléopneumatique disposait d'un judicieux prétexte pour être présentée et expliquée aux agents Citroën, tout en

⁶² Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [3^{ème} partie] : l'hydraulique se fait plus discrète, Gazoline n°170, Août-Septembre 2010, page 104.

⁶³ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [1^{ère} partie] : innover ou mourir, Gazoline n°168, Juin 2010, page 95.

préservant le secret intense régnant autour de la future DS et en préparant son arrivée⁶⁴. Cette solution constitue à nos yeux – et a posteriori, certes –, la meilleure option qu’aurait pu choisir Citroën. La marque préférera l’opacité totale, y compris auprès de son propre réseau.

Dans les faits, pour tous ces motifs, chaque exemplaire de DS 19 est vendu à perte.

Conséquence immédiate : l’exercice 1956 de la marque affiche 528 millions de francs de pertes⁶⁵, conduisant Citroën à annoncer la suppression des dividendes.

Comment alors œuvrer à la résolution de cette situation financière proche du désastre ?

Une première possibilité serait d’**agir sur le prix de vente**.

Problème : imputable à la fiabilité pour le moins perfectible du modèle, la baisse des ventes⁶⁶ ne saurait, à notre sens, être compensée par une augmentation du prix, la DS 19 s’affichant déjà bien plus chère que ses rivales. D’autant qu’une telle décision pourrait condamner l’éventualité d’atteindre un jour la taille critique du marché, permettant d’être rentable – cette fameuse taille critique n’ayant pas, d’ailleurs, été analysée avant le lancement du modèle.

Quant à opérer une baisse de tarif, pareil choix ne ferait qu’aggraver la situation financière de la firme. Il serait par ailleurs néfaste de la conseiller à Citroën en ce sens qu’elle anéantirait l’image de haut de gamme français si brillamment construite par la communication de la marque – ce que ferait également la mise en place d’une stratégie de *yield management* : elle conduirait également à une baisse du prix de vente compte tenu de la diminution de la demande.

A première vue, la situation semble sans issue, **à moins que Citroën ne parvienne à fiabiliser au plus vite sa DS** afin de se dispenser des coûts énormes nécessaire à la résolution, au cas par cas, des soucis rencontrés.

Toutefois, plus encore que ces problèmes de coûts, inhérents à la fiabilité pour le moins perfectible du modèle, **la DS 19 rate le coche sur un point fondamental** : en prenant le chemin de l’Excellence technologique et de la représentation du savoir-faire français, la future DS 19 a tourné le dos à ce qui devait être sa vocation : offrir une remplaçante à la Traction vieillissante.

En d’autres termes, **la DS 19 ne constitue pas la remplaçante de la Traction qu’elle devait être initialement**, et qui était la raison même de son développement.

En montant en gamme par rapport à la Traction au fil des découvertes des ingénieurs, la DS 19 s’est élevée si haut qu’elle se révèle inadaptée à une bonne partie de la clientèle Citroën, laquelle se trouve intimidée tant par son contenu technologique que par son prix. Or l’arrivée de la DS doit entraîner, à terme, la disparition de la Traction. Cette évidence amène à bien des interrogations.

En effet, l’arrêt de la production de la vieillissante Traction n’est pas un souci dans la mesure où la marque propose « un modèle équivalent, offrant les mêmes garanties de fiabilité à un prix similaire »⁶⁷. Problème : ce n’est pas le cas avec la DS 19. Il s’agit donc d’une erreur stratégique majeure, laquelle aurait sans doute été évitée si le

⁶⁴ Les premières Traction 15/Six H sont disponibles à partir de Mai 1954 : une amplitude supérieure à un an aurait ainsi été disponible pour former les concessionnaires Citroën.

Dominique Pascal (dir.), *Auto Plus – la collection : les classiques de l’automobile, Citroën DS 19 Pallas 1965, « Citroën : une nouvelle ère : 1953 – 1963 »*, Hachette Collections, Février 2010, page 27.

⁶⁵ Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, *Guide d’achat : Citroën DS-ID [3^{ème} partie] : l’hydraulique se fait plus discrète*, Gazoline n°170, Août-Septembre 2010, page 107.

⁶⁶ Mais également les milliers de commandes annulées.

⁶⁷ A 930 000 Francs, la DS 19 égalise le prix de vente de feu la 15/Six H, summum de la gamme Citroën avant 1955, pour laquelle est alors exigée la somme de 940 000 Francs.

Frédéric Fuzier, « Citroën Traction 15/Six H : un coussin roulant », *Gazoline* n°154, Février 2009, page 21.

service marketing avait été consulté en amont.

De la sorte, en 1957, entre une 2CV populaire et une DS 19 élitiste, intimidante car peu fiable, **Citroën n'est pas en mesure d'offrir de remplaçante à la Traction.**

En laissant les choses se faire, Citroën court à la catastrophe. En ce début de l'année 1957, il en va de la survie de l'entreprise.

Le dilemme de l'entreprise Citroën peut alors être énoncé ainsi : par quel moyen rentabiliser les investissements consacrés à la DS tout en conservant la clientèle citroëniste, et ainsi sauver Citroën ?

La solution est trouvée durant l'année 1956 avec, au printemps 1957, le lancement de l'ID 19⁶⁸.

L'idée est audacieuse : elle consiste à **décliner la DS pour en faire un produit bénéficiaire.**

L'ID 19 est donc une DS 19 simplifiée, similaire dans sa présentation générale, mais débarrassée, à l'exception de sa suspension hydropneumatique, de toute la complexité du système hydraulique. Nous assistons ainsi au retour de la boîte de vitesses conventionnelle, de la direction et freinage non assistés, lesquels sont autant de marques de simplicité à même de **rassurer la clientèle.**

En somme, c'est une « DS pour incrédule », comme la résume l'Auto-journal⁶⁹. **Il s'agit d'un modèle de reconquête**, destiné aux fidèles propriétaires de Traction mais également à ceux qui, confrontés à la technicité de la DS 19, n'osent en faire l'acquisition.

Nous assistons donc à un **phénomène de cannibalisation** entre ID 19 et DS 19⁷⁰ : en effet, s'effectue un report de ventes de la DS 19 sur l'ID 19, cette dernière correspondant davantage aux attentes des consommateurs. Toutefois, ce phénomène n'est pas source d'angoisse dans l'absolu, dans la mesure où il permet à Citroën de gagner du temps quant à la fiabilisation de sa DS 19. Au contraire, **l'ID 19 est une vraie réussite commerciale**, qui permet à la marque de renouer avec les bénéfices, compensant les pertes enregistrées par chaque DS 19 vendue. Ainsi, mieux vaut, pour la marque, vendre des ID que des DS.

Ironie du sort : c'est en créant dans l'urgence un pur produit marketing, destiné à pallier aux déficiences de la DS 19, que se dessine la véritable descendance, tant attendue, de la vénérable Traction.

Ayant enfin trouvé sa remplaçante, la Traction peut donc se retirer⁷¹, laissant derrière elle, non pas un, mais deux modèles complémentaires, destinés, jusqu'en 1975, à représenter une certaine idée de la réussite automobile française.

Et au-delà même de l'idéal de Pierre Bercot, lequel tenait à ce que la DS se vende « dans cinq ans, dans dix ans, dans quinze ans... »⁷², la gamme D parviendra à cette stratégie de volume par le long terme, s'écoulant à 1 330 775 exemplaires sur une période exceptionnelle de près de vingt ans⁷³.

⁶⁸ Site du NuancierDS, « Dossier technique : les débuts de l'ID », consulté le 31 Octobre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/DT%20ID.htm>

⁶⁹ L'Auto-journal n° 153, 1^{er} Juillet 1957.

⁷⁰ Cette cannibalisation ne sera que temporaire, l'enrichissement futur de la gamme, via nombre de finitions, permettant aux deux modèles de se différencier au point de s'adresser à des clientèles sensiblement dissemblables.

⁷¹ La dernière Traction sortira des chaînes en Juillet 1957, croisant les premières ID.

⁷² Pierre Bercot, *Mes années aux usines Citroën*, La pensée universelle, 1977, p. 39-40.

⁷³ Patrick Lesueur (dir.), *Au cœur des voitures françaises*, « Citroën DS 19 : la cathédrale mécanique », Hachette Collections, 2003, page 101.

Bibliographie.

1- Sources manuscrites.

- Monographies.

Pierre Bercot, *Mes années aux usines Citroën*, La pensée universelle, 1977.

Roland Barthes, « La nouvelle Citroën », *Mythologies*, Éditions du Seuil, 1957.

J. Broustail et R. Greggio, in *Citroën, essai sur 80 ans d'antistratégie*, Librairie Vuilbert, 2000.

Patrick Lesueur (dir.), *Au cœur des voitures françaises*, « Citroën DS 19 : la cathédrale mécanique », Hachette Collections, 2003.

Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

Jean-Louis Loubet, *La naissance du modèle automobile français (1934-1973)*, 2001.

- Périodiques.

L'action automobile et touristique, Novembre 1955.

L'Auto-journal n° 55, 1^{er} Juin 1952.

L'Auto-journal n° 153, 1^{er} Juillet 1957.

L'Automobile n° 115, Novembre 1955.

L'argus de l'automobile et des locomotions n° 1391, 6 Octobre 1955.

Paris Match n°340, Octobre 1955.

- Articles de périodiques.

Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [1^{ère} partie] : innover ou mourir, *Gazoline* n°168, Juin 2010.

Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [2^{ème} partie] : un démarrage douloureux, *Gazoline* n°169, Juillet 2010.

Jean-Patrick Baraillé et Paul Fraysse, Guide d'achat : Citroën DS-ID [3^{ème} partie] : l'hydraulique se fait plus discrète, *Gazoline* n°170, Août-Septembre 2010.

Xavier Chauvin, Dossier « 60 ans » : Citroën DS : 60 ans d'avant-garde, *Rétroviseur* n°312, Juin 2015.

Maurice Evrard, « Voici la bombe Citroën : tout sur la Citroën 1956 du Salon », *L'Auto-journal* n° 134, 15 Septembre 1955.

Frédéric Fuzier, « Citroën Traction 15/Six H : un coussin roulant », *Gazoline* n°154, Février 2009.

Frédéric Fuzier, « Citroën DS 19 : réapprendre à conduire », *Gazoline* n°158, Juin 2009.

Jean-Louis Loubet, « 12 Octobre 2009 : il faut arrêter la Vel Satis », *Gazoline* n°227, Novembre 2015.

Dominique Pascal (dir.), Auto Plus – la collection : les classiques de l'automobile, Citroën DS 19 Pallas 1965, « Citroën : une nouvelle ère : 1953 – 1963 », Hachette Collections, Février 2010.

2- Sources web.

Site de L'argus, « Les archives de l'argus : la première livraison de la Citroën DS 19 », consulté le 1^{er} Décembre 2015, disponible sur : <http://www.largus.fr/actualite-automobile/les-archives-de-largus-premiere-livraison-de-la-citroen-ds19-1955-6262391.html>

Site de Citrowagon, pour la consultation des catalogues d'époque, disponible sur : http://www.citrowagon.fr/400_documents_fran.html

Site de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA), « Le salon de l'automobile », document vidéo extrait des Actualités Françaises du 7 Octobre 1955, consulté le 20 Octobre 2015, disponible sur : <http://www.ina.fr/video/AFE85006400>

Site de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI), « Qu'est-ce qu'un brevet ? », consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.inpi.fr/fr/brevets/qu-est-ce-qu-un-brevet.html>

Site de Google Brevets, brevet US 2906247 A : Power steering mechanism for motor vehicles, consulté le 7 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.google.us/patents/US2906247>

Site de Google Brevets, brevet US D179115 S : Automobile body, consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.google.com/patents/US3153425>

Site du Grenier Estipallas : « La DS 19 par les brevets : Chronique d'une invention », consulté le 2 Novembre 2015, disponible sur : <http://le-grenier-estipallas.blogspot.fr/2013/06/la-ds19-par-les-brevets-chronique-dune.html>

Site du NuancierDS, « Episode 1: le Totem premier nez », consulté le 16 Octobre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/crepuscule.htm>

Site du NuancierDS, « Dossier technique : les débuts de l'ID », consulté le 31 Octobre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/DT%20ID.htm>

Site du NuancierDS, « Dossier technique : les poignées de porte », consulté le 4 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/DT%poignee.htm>

Site du NuancierDS, « Salon 1955 », consulté le 24 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/salon%2055.htm>

Site du NuancierDS, « Tables du millésime 1956 », consulté le 24 Novembre 2015, disponible sur : <http://www.nuancierds.fr/1956%20tables.htm>

Remerciements.

Merci au magazine *Gazoline*, contacté par mail, ainsi qu'à Georges, tenancier du site www.citrowagon.fr, pour leurs conseils bibliographiques.

Merci également à Guy Dumand pour s'être remémoré et nous avoir relaté l'ambiance et le « choc culturel » du Salon de l'automobile 1955.

Enfin, un merci très spécial au célèbre Docteur Danche, fondateur du NuancierDS, pour sa proposition d'invitation à consulter chez lui, à Paris, sa bibliothèque consacrée à la Citroën DS.

Annexes.

ANNEXE 1 : Croquis illustrant le brevet 179 115, portant sur le design de la Citroën DS 19 (Septembre 1955).

United States Patent Office

Des. 179,115
Patented Nov. 6, 1956

179,115

AUTOMOBILE BODY

Antoine Brueder, Paris, France, assignor to Societe Anonyme Andre Citroen, Paris, France, a corporation of France

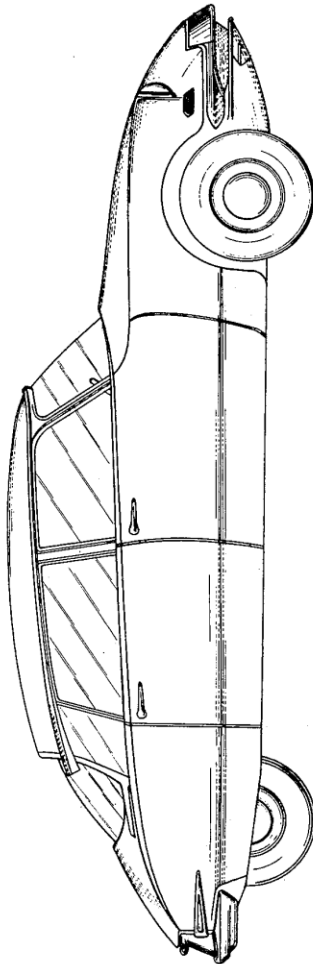
Application March 19, 1956, Serial No. 40,663

Claims priority, application France September 22, 1955

Term of patent 14 years

(Cl. D14—3)

FIG. 1.





POUR VOUS CETTE VOITURE TRAVAILLE TOUTE SEULE



La voiture la plus sûre du monde

Traction avant portée à sa suprême expression.



Des freins d'une puissance inconnue

Citroën le premier sort en grande série les freins à disques.



Une suspension oléo-pneumatique

Citroën le premier sort en grande série des voitures équipées de cette suspension sans égale.



Des performances

Avec le moteur Citroën DS à culasse hémisphérique en aluminium et carburateur Compound à deux corps.



Un embrayage automatique

Avec une boîte de vitesses à 4 vitesses et à commande hydraulique.



Une direction assistée

La précision légendaire des directions Citroën, sans aucun effort.



Un confort total

Dans une carrosserie monocoque où Citroën donne un sens nouveau à la forme des voitures de grande série et présente aujourd'hui la ligne de demain.

Plus d'efforts du conducteur pour vaincre les difficultés de la route.

La DS 19 travaille toute seule pour vous : il suffit que vous indiquiez où vous allez et vous le faites sans efforts.



Société Anonyme
ANDRÉ CITROËN

Capital : 8 milliards 540 millions de francs
117 à 167, Quai de Javel
PARIS XVème

Paris, le 7 Octobre 1955

— D. S. 19 —

Berline 5 places
4 portes,

<u>Teintes</u>	<u>Garnitures</u>
Gris et bleu pastel	Bleues
Gris vert et aubergine	Bleues
Aubergine et gris vert	Rouille
Vert et gris vert	Vertes
Noire	Grises

. . .

- Prix catalogue . . . 930.000 Fr

- plus taxe locale -

- Acompte à la commande : 80.000 Fr.

- Délai de livraison : Consulter votre Concessionnaire.

Les commandes doivent être enregistrées sur des bons spéciaux que votre Concessionnaire tient à votre disposition.

Assurez-vous que les commandes que vous enregistrerez correspondent à des besoins réels.

Nous attachons beaucoup d'importance à ce que cette voiture ne soit utilisée par les acheteurs que pour leur usage personnel.

Les livraisons seront faites obligatoirement au client spécifié.

ANNEXE 5 : Document publicitaire présentant la DS 19 devant l'Arc de Triomphe (1957).

