

Chausser jeune: un savoir-faire dans la durée. Noël fabricant de chaussures à Vitré.

Laurence Héry

▶ **To cite this version:**

Laurence Héry. Chausser jeune: un savoir-faire dans la durée. Noël fabricant de chaussures à Vitré.. Mémoires de la Société d'Histoire et d'archéologie de Bretagne, 2006, tome LXXXIV, pp.209-220. halshs-00125714

HAL Id: halshs-00125714
https://shs.hal.science/halshs-00125714

Submitted on 22 Jan 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manuscrit auteur, publié dans "Mémoires de la Société d'Histoire et d'Archéologie de Bretagne, Actes du Congrès de Vitré, tome LXXXIV (2006) 209-220"

Chausser jeune : un savoir-faire dans la durée.

Noël, fabricant de chaussures à Vitré.

Laurence Héry[1], « Chausser jeune, un savoir-faire dans la durée. *Noël*, fabricant de chaussures à Vitré », in *Mémoires de la Société d'Histoire et d'archéologie de Bretagne*, tome LXXXIV, *Actes du Congrès de Vitré*, 2006, p 209-220

L'histoire de l'entreprise *Noël* nous invite, comme le congrès 2005 de la Société d'Histoire et d'Archéologie de Bretagne, à réfléchir sur le passage de l'artisanat à l'industrie. En traversant le XX^{ème} siècle, l'entreprise a changé d'échelle, passant de l'atelier de galoches à l'usine de chaussures, à l'usine délocalisée, puis, si l'on considère la progression de l'emploi tertiaire, à une phase de désindustrialisation.

Dans cette moitié Est de l'Ille-et-Vilaine dont on souligne, sans doute à juste titre, mais systématiquement, la prédominance rurale, l'INSÉE annonce que la zone d'emploi de Vitré[2] comptait 36% d'emplois industriels en 2003. Le chiffre est considérable, le double de la moyenne nationale[3], celle du département ou de la région, les trois oscillant de 17% à 18% de la population active (Tab.1). Un tel pourcentage d'emploi industriel ne s'est pas construit en quelques années. Il a ses racines dans des activités beaucoup plus anciennes même si certaines prennent essentiellement leur essor au milieu du XX^{ème} siècle. D'autre part, l'absence, dans le Pays de Vitré comme en Bretagne en général, de grands groupes industriels et de très grosses usines nourrit sans doute une moindre visibilité de l'industrie.

Tableau 1 : Répartition de l'emploi en 2003 d'après les estimations de l'INSÉE

	Bretagne	**Ille-et-Vilaine**	**Zone d'emploi de Vitré**
Total des emplois	1 196 738	398 963	28 244
emplois agricoles	75 372	18 573	828
emplois industriels	204 734	70 799	10 353
% de l'emploi agricole	6,29 %	4,65 %	2,93 %
% de l'emploi industriel	17,10 %	17,74 %	36,65 %

Source : INSÉE, « estimations emplois »
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bretagne/zoom/chif_cles/fregdep/emploi_bretagne.htm
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bretagne/zoom/chif_cles/fregdep/emploi_35.htm
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bretagne/zoom/chif_cles/ze90/emploi_vitre.htm

[1] Doctorante, sous la direction du professeur Anne-Françoise Garçon, Groupe d'Histoire des Techniques, Lamop, Université Paris I Panthéon Sorbonne.

[2] Sur son site Internet, l'INSÉE définit en 2003 la « zone d'emploi de Vitré » comme comprenant 49 communes sur 904 km^2 (taux de chômage de 4,9%).
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bretagne/zoom/chif_cles/ze90/emploi_vitre.htm

[3] L'industrie représentait 18% de l'emploi français en 1998 d'après Pierre BEZBAKH et Sophie GHERARDI, « Industrie », in *Dictionnaire de l'économie*, Paris, Larousse-Le Monde, 2003, p 326.

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

Chez *Noël*, trois générations de dirigeants développent l'entreprise familiale en l'adaptant sans cesse à de nouvelles exigences économiques. À Henri et Édouard, les deux frères fondateurs, succèdent Xavier, fils d'Édouard et neveu d'Henri, puis Patrick, l'actuel dirigeant, fils de Xavier. À chacun ses réflexions sur des méthodes de fabrication qui évoluent vers la production de masse, sur la diffusion des produits fabriqués, dont l'échelle est progressivement bouleversée, tant d'un point de vue géographique qu'en terme de diversité des produits et des cibles, sur la publicité qui devient du marketing, sur les stratégies de réussite à adopter face à une concurrence devenue internationale. Si, à Vitré, on parle encore souvent de la « *maison Noël* », c'est sans doute que ses patrons savent s'adjoindre les compétences complémentaires d'autres membres de la famille, mais surtout qu'à ces trois générations de dirigeants, correspondent des dynasties ouvrières qui transmettent des savoir-faire tout en étant capables de les faire évoluer.

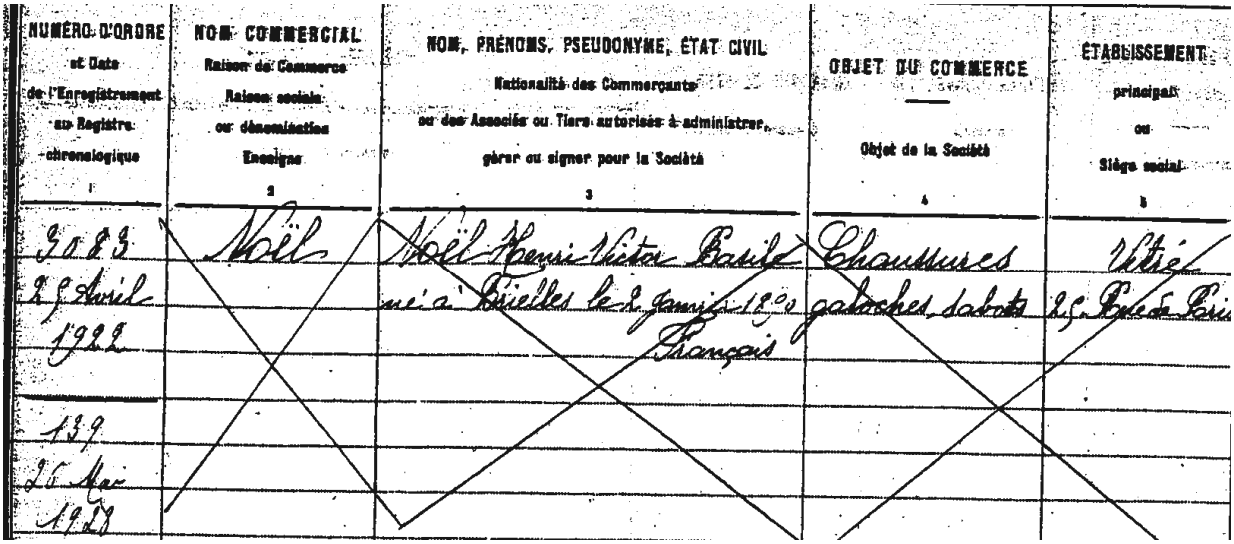
L'entreprise *Noël* constitue donc un observatoire riche et original de l'industrialisation de sa profession mais aussi de la région. C'est ce que nous essaierons de montrer en se concentrant sur la relation production-vente. Produire et vendre, là est bien le fondement de toute entreprise industrielle.

La génération des fondateurs

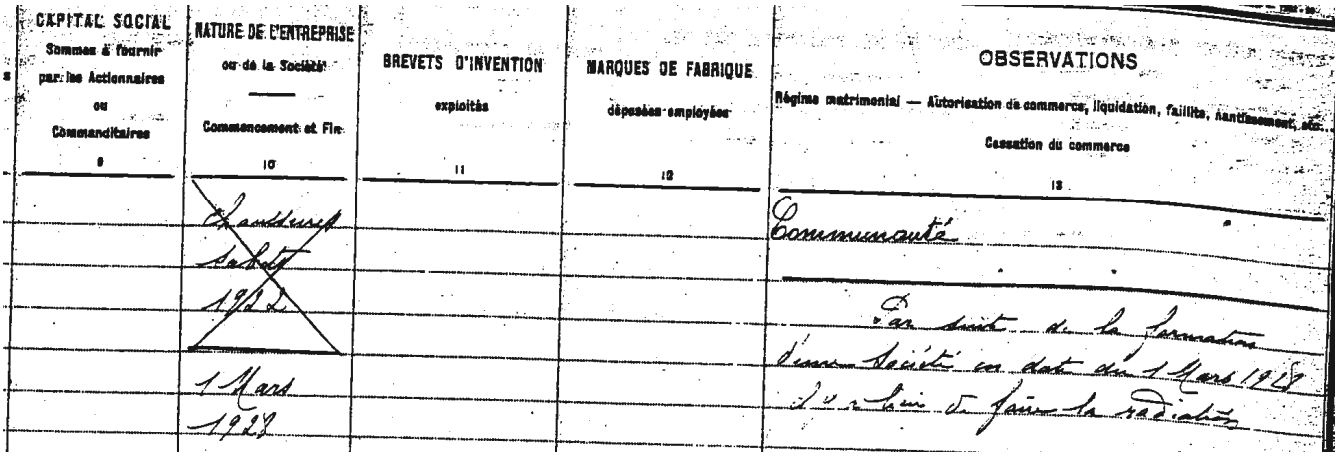
L'entreprise familiale succède à un premier atelier qui fabriquait chaussures, galoches et sabots, rue de Paris, à Vitré, et qu'Henri Noël avait officiellement repris le 25 avril 1922[4] (Tab.2). Édouard Noël rejoignit son frère au milieu des années vingt, et le 1er mars 1928, les deux frères s'associèrent dans une SARL pour déménager et s'agrandir. Le nouveau statut créé par la loi du 7 mars 1925 constitue l'opportunité de cultiver des ambitions industrielles tout en limitant les risques personnels. En s'installant rue Savary, l'entreprise passe clairement de l'atelier à l'usine.

[4] Informations extraites du « Registre analytique », Greffe du Tribunal de Commerce de Rennes, in Laurence Héry, *De Noël Frères au Groupe Noël, une entreprise de chaussures à Vitré au XXème siècle*, DEA présenté à l'Université Rennes 2 Haute Bretagne, juin 2003, annexe 1 p. 153

Tableau 2 : inscription d'Henri Noël puis de *Noël Frères* au registre du commerce (1922 ; 1928)
Source : Extraits du « Registre Analytique », Greffe du Tribunal de Commerce de Rennes



NUMÉRO D'ORDRE et Date de l'Enregistrement au Registre chronologique	NOM COMMERCIAL Raison de Commerce Raison sociale ou dénomination Enseigne	NOM, PRÉNOMS, PSEUDONYME, ÉTAT CIVIL Nationalité des Commerçants ou des Associés ou Tiers autorisés à administrer, gérer ou signer pour la Société	OBJET DU COMMERCE Objet de la Société	ÉTABLISSEMENT principal ou Siège social
3083 2 Avril 1922	Noël	Noël Henri Victor Basile né à Brielles le 2 Janvier 1892 Français	Chaussures galoches sabots	Vitré 2 C. Poterie Paris
139 25 Mai 1923				



CAPITAL SOCIAL Sommes à fournir par les Actionnaires ou Commanditaires	NATURE DE L'ENTREPRISE ou de la Société Commencement et Fin	BREVETS D'INVENTION exploités	MARQUES DE FABRIQUE déposées employées	OBSERVATIONS Régime matrimonial — Autorisation de commerce, liquidation, faillite, cantonnement, etc. Cessation du commerce
	Chaussures Sabots 1922			Communauté
	1 Mars 1923			Par suite de la formation d'une Société en date du 1 Mars 1923 ayant pour but de faire la même chose

La génération des fondateurs est celle qui exploite le plus la complémentarité des personnalités et des formations. Henri est le spécialiste de la chaussure, celui qui cultive l'histoire du fils de cordonnier à Brielles, apprenti bottier à Angers puis boulevard des Italiens, et façonne l'image d'un fabricant de chaussures au solide savoir-faire. À Édouard, la gestion, la comptabilité, le monde des bureaux… Ils s'inscrivent dès le départ dans une logique de rentabilité. Dans l'entre-deux-guerres, prospérer, devenir une manufacture, des industriels de la chaussure, c'est avant tout produire plus et plus rentable. C'est donc autour de la production, de ses méthodes, de sa nature que se concentrent les réflexions.

Noël Frères apparaît comme une véritable anomalie dans les années trente, décennie qu'elle traverse avec une indécente insouciance, aux vues des difficultés économiques générales, qui

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

touchent très durement les chausseurs fougerais par exemple. La production et l'effectif ouvrier augmentent. Le nombre de paires produites enregistre une poussée très marquée (+28%) entre 1936 et 1937, probablement liée à l'arrivée de la première chaîne de montage. L'entreprise emploie déjà 125 personnes en 1936 puis 140 à la veille de la guerre. En 1938, elle passe la barre des 100 000 paires produites à l'année et à cette date, 25% des articles produits sont des chaussures de sport[5].

Figure 1 : Publicité « Résistex »
Source : *La revue des articles de sport*, mai 1935, p. 13



En fait, pour une entreprise comme *Noël*, naissante à l'aube de la crise, innover c'est se construire, se structurer et vivre. À l'inverse, on peut penser que pour les multiples petites unités du Fougerais, installées dans un tissu artisanal ancien, innover c'est bouleverser des

[5] Héry Laurence, *op. cit.*, p. 71-73

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

modes de fonctionnement établis, c'est-à-dire déstructurer. Une démarche plus difficile quand on est acculé par la crise.

Si l'innovation a porté sur les méthodes, avec l'introduction de la chaîne, les frères Noël ont très vite cherché à diversifier leur production afin d'éviter la période de soudure entre les articles d'hiver et les articles d'été. Cette période correspondait traditionnellement, dans l'industrie de la chaussure, à une baisse d'activité, voire à un chômage saisonnier. D'autre part, les sandalettes fabriquées massivement pour la période d'été ont le gros défaut d'avoir une faible valeur ajoutée. Produire des articles de sport permet à la fois de répondre à la période creuse de production et d'obtenir des articles dont la valeur ajoutée est beaucoup plus élevée que celle des articles estivaux habituels. Outre leur meilleure rentabilité, les articles de sport ont l'avantage de lisser la qualité de la production et la gamme de prix alors qu'un écart important existait entre les sandalettes estivales et les articles masculins de ville ou de travail fabriqués en hiver. Cette nouvelle production, commercialisée sous la marque « Résistex » (Fig.1) [6], anticipe légèrement l'importance croissante du sport dans la société, puis profite largement de l'essor des activités sportives à partir des congés payés.

La guerre, puis l'occupation brisent cet élan. Et la décennie de difficultés économiques qui suit le second conflit mondial atteint vivement l'industrie de la chaussure. Toutefois, retenons que la quête permanente de stratégies qui accroissent la rentabilité, les habitudes d'anticipation et d'innovation apparues dès le début des années trente, imprègnent de manière durable la culture de la « maison Noël ».

Relève et nouveau souffle : vers une logique commerciale

La décennie d'après guerre correspond à une première hécatombe dans l'industrie de la chaussure. Les petites usines, multiples et fragiles car peu modernisées, en Ille-et-Vilaine comme ailleurs, disparaissent nombreuses. *Noël Frères* connaît une période de grande morosité jusqu'en 1955, date à laquelle la deuxième génération est malgré tout associée à la direction de l'entreprise. La préparation de la relève n'est pas franchement avouée, pourtant, il est difficile de penser que la formation à HEC de Xavier Noël, neveu et fils des fondateurs Henri et Édouard Noël, soit un hasard.

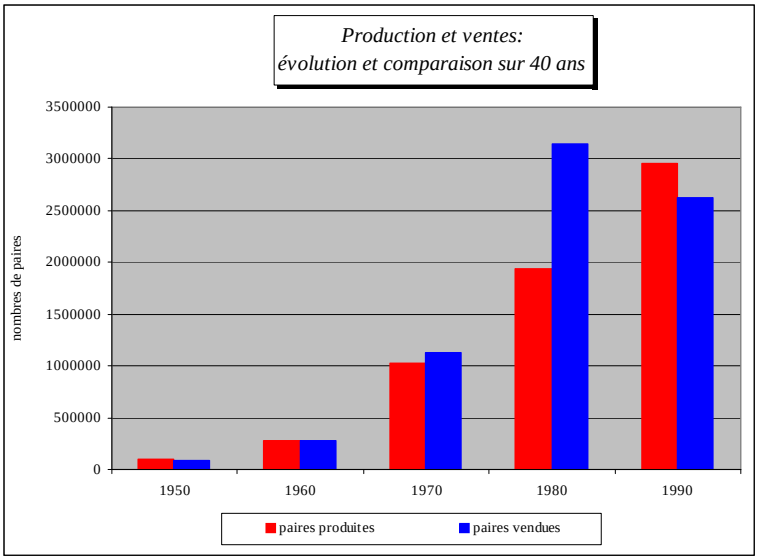
[6] Une publicité pour les chaussures de football « Résistex » fabriquées par la « manufacture de chaussures *Noël Frères* », apparaît dans la presse spécialisée, *La revue des articles de sport*, mai 1935, p 13.

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

L'empreinte est immédiate. La préoccupation absolue n'est plus le chiffre de production mais celui des ventes et la priorité, fixée dès 1955, est d'élargir le champ d'action. Cela passe par l'essor et l'organisation d'un réseau commercial efficace. C'est une évidence pour un jeune cadre sortant de la plus prestigieuse école de commerce de France mais un changement que peu entreprennent dans les mêmes proportions et à la même date, dans le milieu de la chaussure comme dans la région. Il est vrai que Xavier Noël a reçu une formation hors norme pour un patron breton de cette génération. L'équipe de représentants compte donc 24 personnes en 1955, puis 30 en 1959, quand ils étaient 11 en 1954[7]. Il s'agit de couvrir correctement la France entière, découpée en secteurs géographiques plus restreints, non plus de se cantonner à une certaine proximité ou à des départements ruraux qui absorbent mieux la production de l'entreprise.

Dès 1960, des ventes sont enregistrées à l'export et des représentants prospectent à l'extérieur des frontières. Sont ciblés tout d'abord les pays francophones limitrophes comme la Belgique puis rapidement, la sphère coloniale africaine[8] et le reste de l'Europe (notamment l'Allemagne). En 1963, les chiffres de production et de ventes s'équivalent autour de 550 000 paires. Passé 1964, *Noël* vend plus qu'elle ne produit (Graph.1).

<u>Graphique 1</u> : Production et Ventes : évolution et comparaison sur 40 ans (1950-1990)

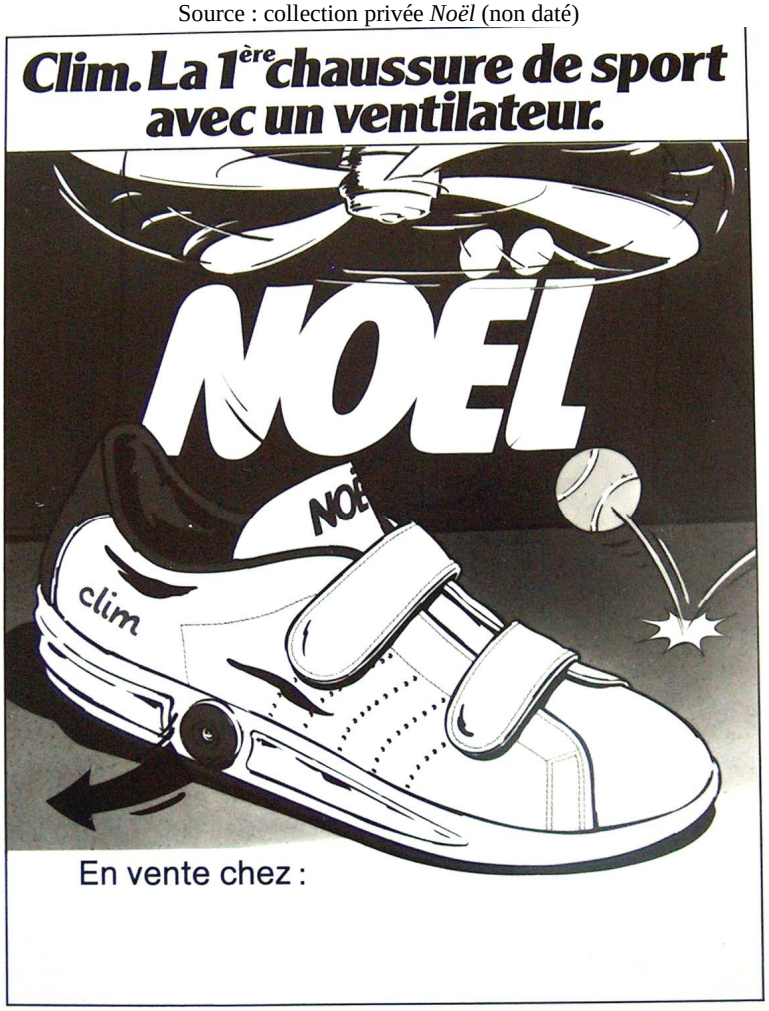


Sources : collection privée *Noël*
Un cahier d'écolier, « Les chiffres de la production annuelle », 1935-1954
Un album, « Etablissements Noël frères », 1966 (datation approximative)
Une plaquette, « Groupe Noël, Noël, Sledgers, Line 7 », 1990 (datation approximative)
Un cahier, « Vieilles statistiques de ventes », *1950-1955.*
Un cahier, « Ventes par représentant », *1960-1971.*
Un cahier, « Ventes, 1972-1985 ».
Un cahier, « Ventes, 1986-1996 ».

[7] Laurence Héry, *Op. cit.*, p 84
[8] La décolonisation n'a pas d'impact particulier sur le commerce effectué avec les pays francophones d'Afrique dans la mesure où la langue offre des facilités qui constituent un atout majeur.

La réflexion sur la nature de la production n'est pas absente mais elle s'est quelque peu mue en une réflexion sur la nature de ce que l'on va vendre ! Le choix du sport est à nouveau d'actualité. Il s'inscrit plutôt dans la continuité puisque l'entreprise avait acquis une solide expérience dans les années trente et qu'elle n'a jamais abandonné sa marque de football : « Résistex ». Toutefois, le choix prend une tout autre ampleur. Une des clefs de la réussite semble être la communication sur le sport « technique » autour de personnages comme Kopa, Albaladejo, Darmon, alors que l'on fabrique et commercialise bientôt, pour l'essentiel, le tennis de trottoir**,** relativement bon marché, qui fait fortune dans les années 70 (Fig. 2).

Figure 2 : le tennis de trottoir, relativement bon marché, fait fortune.
Source : collection privée *Noël* (non daté)



Le troisième axe de cette modernisation, on vient de l'évoquer, est bien la communication. Depuis le milieu des années 60, « *Noël chausse jeune* » (Fig. 3) et ses adversaires peuvent se méfier, comme l'annonçait un des slogans publicitaires des années 80 (Fig.4). Des catalogues de collection ou de stock sont apparus, aux références culturelles connotées, de la Nouvelle Vague aux YéYé.

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

La réussite économique est spectaculaire. La production court après les ventes ! L'entreprise change de statut en 1972, se constituant en société anonyme, accédant ainsi à une organisation plus sophistiquée et à une importante augmentation de capital, tout en restant complètement familiale. *La SA des chaussures Noël* a considérablement agrandi et rationalisé son espace usinier tout en multipliant les sites. L'ouverture, autour de Vitré, à Liffré et Renazé en 1971, à La Guerche en 1976, de petites unités, peut sembler paradoxale puisqu'elle implique des déplacements et du temps dans un contexte où l'on recherche toujours plus de rentabilité. Toutefois, la forte productivité des ateliers spécialisés dans une tâche très précise, la piqûre par exemple, associée au contrôle aisé de « poches » de main d'œuvre isolées sont sans doute les arguments qui l'ont emporté. Dans les années soixante-dix, la *SA des chaussures Noël* sous-traite, puis délocalise en Tunisie en continuant d'embaucher en France, car, davantage qu'un marketing offensif d'inspiration parfois parisienne, c'est bien une main d'œuvre laborieuse et peu exigeante que fournit le Pays de Vitré. Dans un contexte économique qui, pour être celui d'une forte croissance jusqu'au milieu des années 70, ne réussit pas du tout à la profession, *Réhault* ferme à Fougères en 1976 quand *Noël* ouvre sa première usine en Tunisie et continue de voir grossir ses effectifs vitréens, qui dépassent bientôt les mille personnes.

Figure 3 : Noël chausse jeune

Source : collection privée *Noël* (non datée)

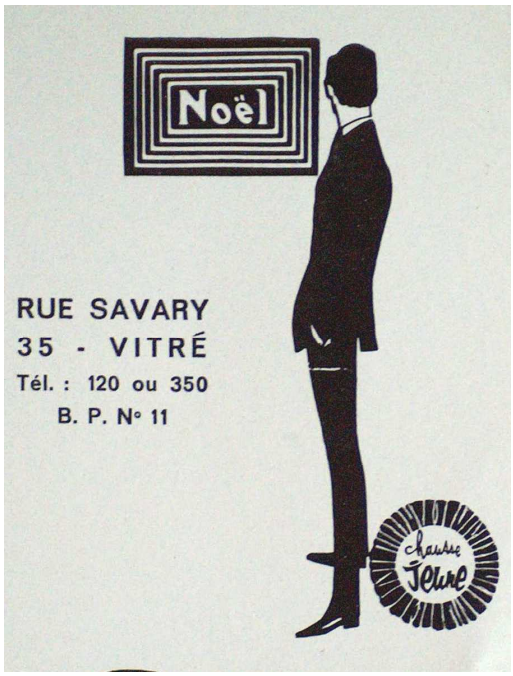


Figure 4 :
Publicité des années 80 :
« On ne se méfie jamais trop d'un adversaire en Noël ! »

Source : collection privée *Noël*



halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

Difficultés et rebond

Cette entreprise n'est pas exempte de difficultés. D'ailleurs, la comparaison de la production et des ventes montre bien que si ces dernières atteignent un « record » au début des années 80, elles marquent aussi le pas sur la production à la fin de cette décennie. En 1990, on produit plus que ce que l'on parvient à vendre (2 950 000 paires produites contre 2 600 000 paires vendues environ); c'est la première fois depuis une trentaine d'années (Graph.1). *Noël,* comme au début des années 50, à l'instar des ses concurrents, semble malmenée.

L'entreprise *Noël* reste dans une logique industrielle. Il faut maintenir et sauver l'activité. La trésorerie très confortable accumulée au cours des années fastes où sous-traitance et délocalisation assuraient une puissante rentabilité, constitue un amortisseur à cette crise. Pourtant, les premiers licenciements sont décidés en 1987 ; ce n'était pas arrivé depuis 1954. En 1987, on enregistre une forte chute des ventes pour la cinquième année consécutive (2 425 282 paires vendues contre 4 093 402 en 1982, soit une chute de 40%) et outre les premiers licenciements, l'entreprise décide la fermeture d'un site de production à Renazé, avant celle de Liffré et La Guerche au début des années 90, avant de nouvelles et traumatisantes réductions d'effectifs jusqu'en 1995.

La *SA des chaussures Noël* a besoin de renouer avec des ressorts originaux et comme presque 40 ans plus tôt, c'est à la nouvelle génération qu'il appartient de les trouver. La troisième génération arrive dans la tourmente, au début des années 90. C'est à elle qu'il revient de forcer la désindustrialisation et la logique commerciale par une politique d'achat de licences, comme la licence *UMBRO*, qui assure à *Noël* l'exclusivité de la commercialisation des produits *UMBRO* en France. Cette activité est actuellement très rentable et dynamique. Plus récemment, la complexification de la structure de l'entreprise, autour de la société mère transformée en holding, va de paire avec une politique de rachat d'entreprises comme Argueyrolles, Minibel, K-Way, Babybotte, donc de concentration horizontale.

Le *Groupe Noël* se tertiairise clairement. L'emploi industriel en France est désormais réduit à la portion congrue. L'entreprise vend des chaussures fabriquées dans ses usines tunisiennes, voire dont elle ne contrôle pas la fabrication, mais affiche au début du XXI^{ème} siècle, une santé que lui envient probablement certains concurrents. Le secteur « enfant » notamment est un facteur de dynamisme… Mais il est vrai que « *Noël chausse jeune*» depuis maintenant plus de 40 ans !

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007

Conclusion

La longue histoire de la « *maison Noël* », désormais plus de 80 ans et une impressionnante traversée du XX^{ème} siècle, est profondément marquée par une originalité qui ressemble à une anomalie : la réussite quand la plupart des concurrents de la branche échouent, voire disparaissent. Aux trois générations de dirigeants de cette entreprise familiale, de *Noël Frères* au *Groupe Noël*, répondent des dynasties ouvrières. Expliquer les ressorts de cette réussite ne peut se résumer à l'énumération des choix de ses entrepreneurs, aussi visionnaires soient-ils. Il faudrait étudier l'évolution des conditions de travail, des savoir-faire enrichis, cultivés et transmis, la nature de la vie syndicale, le contexte social local.

Quoi qu'il en soit, cette entreprise donne à voir un processus d'industrialisation, dans une zone géographique qui, rappelons-le, en 2003, comptait un travailleur sur trois dans l'industrie. Pour faire partie intégrante du patrimoine local, ce chiffre de 36% d'emplois dans le secteur secondaire, prouve que *Noël* ne peut pas être la seule entreprise qui participe de l'histoire industrielle du Pays de Vitré.

On terminera donc sur cette contradiction. Quand on utilise la base Mérimée, « base de données documentaire nationale sur le patrimoine architectural »[9], à propos de la commune de Vitré, quatre-vingt-huit notices apparaissent dont neuf seulement sont des bâtiments industriels. Aucun n'est protégé.

Sur ces neuf bâtiments, trois ont été détruits, dont l'usine *Noël* de la rue Savary, ce qui peut être vu comme un symbole de la désindustrialisation de l'entreprise. Sur les six notices restantes, quatre décrivent des lieux totalement désaffectés et méconnaissables, deux ont été restaurés par la ville dont celui-là même où nous sommes, transformé en centre culturel. Il ne s'agit pas du tout, ici, de discuter l'absence de protection ou de critiquer le choix de la destruction, mais simplement de montrer, comme l'écrit Anne-Françoise Garçon dans un numéro de *L'Archéologie industrielle en France* paru en 2000, que « l'ouvrier ne fait pas patrimoine »[10], qu'il n'y a pas de conscience collective que ces bâtiments peuvent avoir un intérêt et être porteurs de l'histoire locale parce qu'ils disent une histoire industrielle. Le thème du congrès relève donc un important défi patrimonial.

---

[9] Marina GASNIER, « Inventaire et étude du patrimoine industriel en Ille-et-Vilaine », in Claude GESLIN (sous la direction de), *La vie industrielle en Bretagne, une mémoire à conserver*, Presses Universitaires de Rennes, 2001, p. 89.
La base est disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.culture.fr/documentation/merimee/accueil.htm

[10] Anne-Françoise GARÇON, « L'ouvrier ne fait pas patrimoine... de la difficulté de faire se rejoindre mémoire du travail et archéologie industrielle », in *L'archéologie industrielle en France*, 36, 2000, p. 57.

Résumé

De *Noël Frères* au *Groupe Noël*, l'histoire de cette entreprise qui traverse le XX^{ème} siècle constitue un paradigme riche et original de l'industrialisation d'une profession, la chaussure mais aussi d'un espace, l'Est de l'Ille-et-Vilaine en Bretagne. Trois générations de dirigeants et des dynasties ouvrières développent l'entreprise familiale en l'adaptant sans cesse à de nouvelles exigences économiques, transmettent des savoir-faire tout en étant capables de les faire évoluer. Quels sont les ressorts de cette réussite qui apparaît comme une anomalie, quand la plupart des concurrents de la branche échouent, voire disparaissent ? L'ampleur de la réflexion est telle qu'il faut ici choisir un prisme. La relation production-vente fournit cet observatoire, au cœur de l'aventure industrielle de la maison *Noël* et du patrimoine du Pays de Vitré.

Remerciements

Le *Groupe Noël* a aimablement accepté que les images publicitaires qui appartiennent aux archives privées de l'entreprise soient publiées au sein de cet article.

halshs-00125714, version 1 - 22 Jan 2007