

# Manufrance



*Extrait de Millénaire 3 le Centre de Ressources Prospective du Grand Lyon  
De Geoffroy Bing, Nova7 Février 2008*

## Résumé

Créée en 1885 à l'initiative conjointe d'Etienne Mimard et de Pierre Blachon, la Manufacture Française d'Armes et de Cycles de Saint-Etienne (rebaptisée plus tard Manufrance), s'est élevée en l'espace d'un siècle au rang de symbole industriel et commercial de la ville de Saint-Etienne. Connue pour son Chasseur Français et son Tarif- Album, la « Manu » a incontestablement été, pendant une bonne moitié de sa vie, une entreprise pionnière, fondée sur un modèle économique singulier qui la rendit presque intouchable. Laisée en héritage à la municipalité après la mort de son principal fondateur en 1944, Manufrance continua pendant les Trente Glorieuses de faire la fierté des Stéphanois. Mais surprise par la crise économique des années 70, elle devint une véritable cause nationale et le cheval de bataille des syndicats et de la municipalité stéphanoise qui ne parviendront pas à la sauver du naufrage.

## Sommaire

I- Un système commercial et productif inédit p 2

- 1 - La Manufacture, pionnière dans la vente par correspondance p 2
- 2- La maîtrise de la qualité des produits « made in Saint-Etienne p 4

- 3 - Une organisation scientifique de la production et de l'administration introduisant le taylorisme p 6

## II- L'héritage de Mimard p 11

- 1- La municipalité stéphanoise, légataire de Manufrance p 12
- 2- Une entreprise « endormie » dans un contexte de plus en plus concurrentiel p12
- 3- La disparition de Manufrance p13
- 4- Le cas Manufrance p13 5- Que reste-t-il de Manufrance ?

Bibliographie- p14

# MANUFACTURE FRANÇAISE D'ARMES ET CYCLES

LOIRE · ST. ETIENNE · LOIRE



*Pincés !*

## PHOTOGRAPHIE - OPTIQUE

MÉTÉOROLOGIE - ARPENTAGE

Maisons à PARIS (42, Rue du Louvre), MARSEILLE, LYON,  BORDEAUX, LILLE, TOULOUSE, NANTES, ROUEN, NANCY

## **I-Un système commercial et productif inédit**

Distribuer en masse, dans toute la France, des catalogues d'articles divers mis en vente par une seule et même entreprise, tel fut le coup de génie d'Etienne Mimard. Ce système commercial d'envergure sans équivalent pour l'époque appelait de fait la mise en place d'un système productif lui aussi unique, qui puisa ses ressources dans le vivier de compétences du territoire stéphanois.

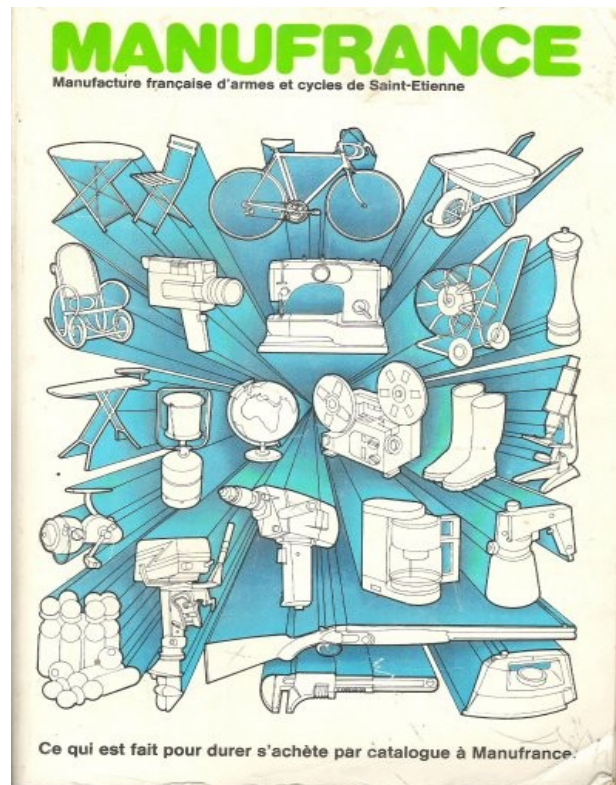
### **1-La Manufacture, pionnière dans la vente par correspondance**

En 1885, Etienne Mimard reprend une modeste affaire de vente d'armes par correspondance à Saint Etienne. Rapidement, il décide d'élargir la production aux bicyclettes et aux machines à coudre (tous deux produits issus du savoir-faire stéphanois). Mais l'innovation principale, à l'époque, de la Manufacture Française d'Armes et de Cycles de Saint-Etienne vient de la mise en vente, en masse, du fameux Tarif-Album (catalogue de vente par correspondance présentant une grande diversité d'articles vendus par l'entreprise) dont le nombre de tirages atteint 720 000 exemplaires dès l'après-guerre, ainsi que l'édition du Chasseur Français (mensuel familial de 4 pages, essentiellement tourné vers la chasse, la pêche, le bricolage et les traditions françaises, qui fut un excellent outil promotionnel et de fidélisation destiné au coeur de cible de l'entreprise) qui sera tiré en 475 000 exemplaires en 1939. Mimard lance ainsi la vente par correspondance à grande échelle.

#### ***Le Tarif-Album, la bible des foyers***

*« Ce brusque départ du développement de nos affaires fut provoqué également par un coup d'audace dans notre publicité. En 1889, en effet, au lieu de faire 20 000 Tarifs- Albums comme les années précédentes et de ne les envoyer qu'aux demandes qui nous en étaient faites, j'ai décidé de passer tout d'un coup au chiffre, énorme pour l'époque, de 300 000, et d'en envoyer gratuitement à tous les chasseurs dont nous avons les adresses, c'est-à-dire presque tous... », Etienne Mimard.*

Le Tarif-Album constitue alors le maillon fort de tout un système de vente appuyé sur un esprit et une stratégie publicitaire très innovants qui ont marqué l'histoire nationale du commerce. Exposant plusieurs milliers de produits (chasse, vélocipèdes, cycles, pêche, loisirs de plein-air, maison, jeux, bricolage, vie à la ferme, etc.), le Tarif-Album de Manufrance s'est fait le reflet de la société française et de son cadre de vie (pour certains lecteurs du catalogue, il servit même d'argus pour estimer la valeur des biens !). L'ouvrage devint le livre de chevet de tous, la bible quotidienne des foyers. En bas de chaque page, on lisait : *« Tout ce que vous pouvez désirer se trouve dans ce Tarif »*. Et le Tarif comptait pas moins de 1200 pages ! Décrivant et illustrant diverses scènes de vie de la société française de l'époque (le repas familial, les loisirs de plein air, les scènes de chasse, etc.), le Tarif-Album mettait en scène les produits qu'ils vendaient, alliant habilement technicité et simplicité d'usage, qualité et (pour certains) gadgets et kitsch...



*Couverture du Tarif-Album de 1976*

Dans son génie, Mimard s'est beaucoup inspiré du modèle des grands magasins de vente par correspondance américains (il fit un voyage aux Etats-Unis qui lui inspira de nombreuses idées pour son entreprise). Au moyen d'une présentation de produits rigoureusement classés, et hiérarchisés, le catalogue a pour but de faciliter le choix du consommateur (« *Vous devez faire un choix parmi les centaines de solutions ? Nous faisons ce travail pour vous !* » ). Ainsi le choix du consommateur est-il pré-traité et ce choix se présente-t-il comme un service fourni par l'entreprise. En outre, dans ce modèle commercial, la parole du client est acceptée pour vraie et induit une relation de confiance réciproque entre l'entreprise et le client («*Vous n'êtes pas content ? Nous vous remboursons* » ), d'où une exigence forte de qualité (d'où également le refus des intermédiaires qui fut aussi une caractéristique du dispositif commercial de Manufrance).

*« Notre Tarif-Album n'est pas, en effet, comme tant d'autres, un amalgame d'articles quelconques assemblés au hasard, et accolés à la suite, sans ordre ni méthode. Les plus grands soins étant apportés à représenter et à décrire nos marchandises telles qu'elles sont, à les classer par espèces ou affinités, d'une manière aussi rationnelle que possible, le client qui consulte notre Tarif-Album a non seulement la certitude d'y trouver ce qui se fait de mieux et aux meilleures conditions, mais encore de rencontrer facilement ce qu'il désire, et de recevoir exactement ce qui lui est annoncé »*  
Catalogue Manufrance, 1913, p 10

Par ailleurs, le Tarif-Album n'a pas qu'une vocation commerciale ou purement publicitaire. Sa vocation est aussi éducative. En effet, très sensible à l'enseignement technique, Mimard s'est investi avec grande conviction dans la transmission des savoirs techniques envers ses clients et les jeunes. La présentation des objets mis en vente dans le catalogue procède également d'une démarche de vulgarisation scientifique destinée à valoriser la technicité des produits exposés. Ce devoir d'éduquer est annoncé tel quel dans le catalogue alors considéré comme une « véritable

Encyclopédie pratique et raisonnée » (Catalogue de 1913, p 10). On va ainsi trouver, au gré des années, des chapitres entiers consacrés à l'éducation du chasseur : conseils pour l'obtention du permis de chasse, problèmes juridiques posés par la pratique de cette activité, comment fabrique-t-on un fusil ? Etc.

A l'époque de Mimard, la Manufacture se pense en outre investie d'une autre mission toute aussi sacrée que l'éducation, celle d'afficher à la face du monde la puissance française. Elle se croit dépositaire de toutes les qualités qui font de la France une grande nation : Manufrance, c'est l'organisation française, la technique française, l'énergie française. A une époque où l'empire colonial et ses marchés protégés sont à leur apogée, la Manufacture parvient à s'ériger en un symbole de la réussite industrielle française qui se traduira jusqu'à la construction monumentale, cours Fauriel (à Saint- Etienne), d'un véritable palais industriel exprimant la mégalomanie de son principal fondateur (voir plus loin).

Ce dispositif commercial inédit mis en place par Mimard à travers le Tarif-Album se double d'un système productif efficace, qui doit permettre de tenir toutes les promesses avancées dans le catalogue tant en qualité qu'en volume.

## **2-La maîtrise de la qualité des produits « made in Saint-Etienne »**

A l'époque de Mimard, le système productif de la manufacture repose pour beaucoup sur la promotion de l'artisanat, activité principale à Saint Etienne. Mimard décide au départ de réunir dans son entreprise toutes les activités liées à l'arme en un seul atelier. Il fera de même avec les vélos. En 1898, il emploie 1000 ouvriers, en 1976, il emploie 3.800 ouvriers.

La Manufacture ne fabrique que les armes, cycles, machines à coudre et machines à écrire, le reste revenant pour beaucoup à des entreprises artisanales sous-traitantes. Il n'est pas rare que la Manufacture fasse réaliser une partie de ses produits ou de leur ornement dans les ateliers artisanaux de Villeboeuf et de Saint-Roch, ce qui fait dire à certains analystes que « l'arme de Manufrance est surtout l'arme de Saint-Etienne ! » (voir encadré ci-après). Les industries artisanales, voire familiales, de la région stéphanoise, traditionnellement liées à la petite mécanique de précision, à l'outillage et à la quincaillerie, conservent en effet une place privilégiée en tant que fournisseurs de la Manufacture pour les nombreux articles métalliques qu'elle propose sous ses marques. La Manufacture a en outre bénéficié du développement, amorcé dès le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, de la sidérurgie et de la production dans la Loire des aciers spéciaux qui ont contribué à régénérer localement un tissu d'industries telles que l'armurerie, les articles de ménage, les limes, la fabrication de chaînes, de pièces de cycles, de faux, etc. Autant de pièces, de matériaux et de technologies qui ont constitué les éléments de base des produits Manufacture et assuré son succès pendant plusieurs décennies.

### ***Les armes de la région stéphanoise, la légende du Furens***

*« Comment expliquer la présence à Saint-Etienne d'industries armurières au XIII<sup>e</sup> siècle ? La réputation quasi mythologique du Furens (torrent qui traverse Saint-Etienne) tient à ses qualités pour la trempe des métaux. De ces qualités viendrait l'implantation d'industries sidérurgiques, notamment la coutellerie et l'armurerie, industries dans lesquelles l'opération de la trempe est délicate. Quelque crédibilité que l'on accorde à cette légende, Saint-Etienne porte depuis toujours l'image du grand centre français de la fabrication des fusils de chasse et des carabines. On comprend pourquoi plus des trois quarts des articles présentés dans le Tarif-Album sont métalliques. On ne s'étonnera pas par ailleurs de trouver ces proportions inversées dans des*

*catalogues comme ceux de La Redoute ou des Trois Suisses, firmes dont l'implantation géographique et l'essor industriel sont liés aux industries textiles* » Extrait de l'ouvrage Analyse sémiologique du Catalogue Manufrance par Ph. Petitot

Ainsi, l'activité de Manufrance, comme beaucoup d'industries du bassin de la Loire, s'est-elle beaucoup appuyée sur l'artisanat local dans une logique de sous-traitance et de répartition des tâches. Il était courant de voir des artisans venir chercher du travail à la Manufacture et repartir chez soi, avec sur l'épaule des canons de fusils ou des cadres de vélo. En effet, certaines opérations de finition, le polissage des canons ou la brasure des cadres de vélo par exemple, étaient effectuées à domicile et les artisans payés à la pièce. La diffusion par le catalogue Manufrance d'une partie de la production artisanale du territoire était une providence pour les artisans. Ces derniers produisaient essentiellement soit des objets manufacturés, soit des composantes mécaniques entrant dans la fabrication des machines. Concrètement, ils présentaient leurs produits aux responsables des achats de la Manu avec lesquels les prix et les quantités étaient discutés. La Manu achetait et stockait les articles pour en assurer la diffusion et la vente. Quelques fois même, Manufrance commandait la fabrication d'articles qu'elle estimait intéressants à mettre sur le marché. Toutes ces productions extérieures qu'elle acceptait de vendre lui ont permis « d'étoffer » son catalogue et de proposer à ses clients une gamme très large de marchandises et notamment des accessoires pour ses propres articles. Manufrance trouvait à ce système un intérêt supplémentaire en ceci qu'elle s'était spécialisée, entre autres choses, dans la vente du petit outillage de sorte que ses fournisseurs devenaient aussi ses clients. L'accroissement du nombre des artisans pendant l'essor de la Manu constitua un marché potentiel important que la Manu sut exploiter.

Pour faire fonctionner son système inédit de vente par correspondance, Mimard a ainsi créé une grande manufacture (principal producteur français d'armes de chasse jusqu'aux années 75), un centre d'innovation technique, et un centre d'édition (pour le Tarif-Album et le Chasseur Français) au service de sa stratégie publicitaire. Parmi les produits-phares « made in Saint-Etienne », les bicyclettes l'Hirondelle (vélo anti-vibration, 1888), les armes comme le Robust et le Simplex (1908) ou encore l'Omnia, la fameuse machine à coudre (la machine à coudre fut inventée par Barthélémy Thimonnier en 1830 à Saint-Etienne), ont fait la renommée de Manufrance. Ces produits sont pour beaucoup le fruit des savoir-faire ancestraux des Stéphanois dans le domaine de la métallurgie et de la mécanique et découlent en grande partie de la production des armes (dont la production locale a pris son essor sous le règne de François 1<sup>er</sup> et, plus tardivement avec la création de la Manufacture royale en 1764, qui finit de consacrer Saint-Etienne comme le haut lieu de la fabrication d'armes en France). Ainsi, la méthode rigoureuse et le savoir-faire de haut niveau issus initialement de la fabrication des armes de guerre furent alors appliqués à la production et au contrôle des armes de chasse et profitèrent progressivement aux autres sections productives de l'entreprise.

Le savoir-faire stéphanois (dans les armes, les cycles, la quincaillerie, etc.) trouvait dans la Manufacture un extraordinaire terrain d'expression aux multiples débouchés. Cette mise en mouvement de l'artisanat stéphanois ne put cependant se faire sans l'instauration d'un dispositif de production et de contrôle performant propre à l'industrie. Mimard, fort de son voyage aux Etats-Unis, s'employa en effet à mettre en place une organisation industrielle tout à fait originale pour l'époque qui annonçait le taylorisme.

### 3- Une organisation scientifique de la production et de l'administration introduisant le taylorisme

Soucieux d'établir une manufacture moderne, Mimard équipa son usine des machines les plus perfectionnées, comme la vénérable « Pratt et Withney » de 1890 qui assurait la mécanisation difficile du perçage des canons et inaugurait la vraie production standardisée en série. Il réussit en

autre, devançant bien d'autres entrepreneurs français, à mettre au point la standardisation de la production dès 1894-1898, puis un système d'organisation scientifique du travail et de l'administration, avant même la diffusion du modèle taylorien.

*« Un beau jour, on a annoncé aux Stéphanois que leur future Manufacture Française d'Armes et de Cycles allait battre au rythme du taylorisme. Taylorisme ?*

*Ils ouvrirent à deux mains leur dictionnaire encyclopédique, poussiéreux et familial, et ne trouvèrent évidemment rien.*

*Alors ils se précipitèrent sur les allées du cours Fauriel, appelé, par coquetterie de terroir, Champs-Élysées, et ils comprirent tout. Là où, hier, ils ramassaient des mousserons, faisaient de la luge et cueillaient pissenlit en force, une organisation nouvelle du travail se donnait un toit et des espaces ».*

Extrait de l'ouvrage *Manufrance, les Regards de la Mémoire*, par N. Besse, F. Bouchut et G. Finel (Editions de l'Épargne)



Mimard, « patron à l'américaine », tourné vers le progrès et le rationalisme, entreprend dès 1916 la première tranche de l'usine à étages, réalisée sur le modèle des entrepôts de Chicago (l'usine à étage permettait une concentration de la main d'oeuvre et de résoudre le problème du coût élevé du terrain et de la construction, mais la circulation des produits n'y était pas aisée ! (Il n'existe pas encore d'ascenseurs !)). Dans son usine, il ne crée pas de bureaux individuels, afin d'améliorer la communication intra-entreprise. Les travaux, poursuivis jusque dans les années 30, induisent une redistribution graduée des ateliers qui, peu différenciés à l'origine, seront à chaque stade plus ordonnés et modernisés. Les photographies de l'entreprise de l'époque, par leur rythme graphique,



portent le message de cet ordre imposé et de ce contrôle. La formule connue de Mimard « *une place pour chaque chose et chaque chose à sa place* » s'inspire directement de la formule en provenance d'outre-atlantique « *the right man in the right place* » ! D'ailleurs, la très grande capacité industrielle de l'entreprise est démontrée auprès des clients par la publication des photographies des ateliers et des bureaux dans le Tarif-Album.

En outre, la volonté d'organisation « scientifique » et ordonnée de la production et de la vente par correspondance s'accomplit également dans la gestion administrative de l'entreprise. Cette dernière est elle aussi rapidement organisée sur le modèle des fabriques d'armes militaires. En 1906, les « ordres du jour » puis, en 1909, les « institutions et décisions de Monsieur Mimard » contribuent à assurer une administration strictement hiérarchisée. Mimard avait d'ailleurs placé son bureau dans l'usine de telle sorte qu'il disposait d'une vue d'ensemble sur les ateliers.

Le souci de l'efficacité et du contrôle de l'organisation se double d'un paternalisme bienveillant de la part de Mimard, qui restera sans nul doute une caractéristique forte de ce capitaine d'industrie. Mimard croit en effet fermement au progrès par l'éducation des ouvriers, à leur chance d'élévation sociale par une organisation de la production assortie de meilleurs salaires. Il oeuvre avec efficacité pour le développement de l'apprentissage et des écoles professionnelles. Les enfants du personnel peuvent obtenir des bourses qui faciliteront leur formation. Mimard fonde même une « caisse d'assurance maladie » pour ses ouvriers.

*« On l'appelait le Père Mimard. Il portait lorgnon, barbiche et moustaches en crocs. Chaque matin, il quittait son hôtel particulier à façade gothique de la place Badouillère, passait devant l'école de musique de la rue des Francs-Massons, marchait à pas pressés à l'ombre des platanes du cours Fauriel et arrivait avec une ponctualité parfaite pour veiller à l'ouverture de sa manufacture. On le craignait et on le respectait »* Extrait de l'ouvrage *Manufrance, les Regards de la Mémoire*, par N. Besse, F. Bouchut et G. Finel (Editions de l'Epargne)



Etienne Mimard (1862-1944)

La taille et l'architecture des bâtiments de Manufrance sont à la mesure de la grandeur et du

pouvoir que Mimard voulait associer à son entreprise. A Saint-Etienne, la Manufacture est érigée en un véritable palais industriel (conçu par l'architecte Léon Lamaizière) situé cours Fauriel (axe stratégique de la ville), au caractère triomphal. En 1916, Lamaizière commence la construction de « l'usine à étages », rue Lassaigne. Les travaux « à l'égyptienne » donnent une image de gigantisme, de la rationalité et de la capacité d'innovation de l'entreprise. Outre la recherche d'une plus grande fonctionnalité dans le choix des plans architecturaux, Mimard avait aussi bien en tête de renvoyer une image de puissance à sa clientèle nationale et de l'empire colonial. D'ailleurs, la façade d'apparat de l'édifice, qui se déploie comme un accordéon, figurait sur les en-têtes du papier à lettres de l'entreprise.



L'introduction de la normalisation (en 1894), puis l'organisation scientifique de l'administration (en 1902) et de la production (en 1910) ont jeté les bases d'une forme d'organisation du travail pré-taylorienne. Et c'est bien là que réside la cohérence innovatrice du système de la Manufacture : la production aspirée par la vente via le catalogue devait très vite s'organiser et se normaliser. Les rendements de la pub devaient être analysés et mis en confrontation avec les programmes de production. En somme, la puissance du système commercial de la Manufacture induisait de fait la nécessité d'un système productif très performant, capable de produire en volumes des articles de qualité.

Un des problèmes majeurs cependant du point de vue de son image de marque, en même temps qu'une des grandes forces de la Manu du point de vue de sa puissance commerciale a été, d'une part, de produire dans ses « usines modèles » des armes et des cycles, et d'autre part, de vendre une foule d'articles achetés chez les fournisseurs extérieurs. Cette situation n'a pas manqué de provoquer une certaine confusion chez la clientèle. Dans les premières années du siècle, la Manu est en effet critiquée comme n'étant plus qu'une simple maison de commerce, une sorte de bazar, alors que tout son système de publicité est fondé sur la qualité de la fabrication obtenue dans ses ateliers, d'abord en relation avec les armes, mais aussi de manière spécifique pour les bicyclettes.

Afin de démentir la critique et se défendre, les responsables de la Manu ouvriront les ateliers à la visite, permettant aux détracteurs de constater par eux-mêmes la qualité de la fabrication. Pourtant, il est vrai que l'organisation commerciale de la Manu est une entreprise dans l'entreprise. On peut noter le caractère permanent de cette confusion des activités dans toutes les crises subies par la Manu et jusqu'aux plus récentes dans la période après Mimard. Dans les années 60-70, les diverses parties du bâtiment sont dissociées selon leur fonction, annonçant des problèmes de cohabitation entre commerce et production qui vont hanter les crises successives subies par l'entreprise jusqu'en 1980.



## II-L'héritage de Mimard

A sa mort en 1944 (à l'âge de 82 ans), Mimard laisse une entreprise prospère dont la réussite fait l'admiration du plus grand nombre. Les principaux héritiers, à savoir la municipalité et les Hospices Civils de Saint-Etienne, ne verront malheureusement pas la « rente » Manufrance s'éroder au fil des années dans un contexte économique et sociétal en mutation accélérée. Raisons politiques, économiques, et technologiques, si la faillite de Manufrance a des causes multiples, celle-ci illustre sans aucun doute la fin d'un modèle industriel singulier dépassé par l'accroissement de la concurrence.

### 1-La municipalité stéphanoise, légataire de Manufrance

Manufrance s'est singularisée à travers l'héritage qu'en a laissé Etienne Mimard. En effet, à sa mort (en 1944), Mimard lègue 50% de ses parts à la municipalité de Saint-Etienne. Le legs devait

initialement revenir aux salariés de Manufrance, mais Mimard n'a pas accepté que ceux-ci lui fassent l'affront d'une grève en 1937 (pendant cent jours !). Dès lors, la relation de « la Manu » avec la municipalité sera une des caractéristiques les plus marquantes de l'histoire de l'entreprise et un cas unique en France dans un contexte législatif qui interdit l'ingérence d'une collectivité locale dans une entreprise privée. Dès l'après-guerre, l'entreprise accueillera ainsi deux représentants de la municipalité au sein de son Conseil d'Administration. Mimard, à travers cet acte, entend perpétuer sa forte implication dans la vie stéphanoise (il était vice-président de la CCI, fondateur et vice-présidence de la Chambre Syndicale des fabricants d'armes, membre du Conseil Supérieur de l'Enseignement Technique). Son legs à la Ville répond aussi à son souci de perfectionner l'enseignement technique à l'égard des Stéphanois. Il fera cependant en sorte que les 50% pour la Ville n'entraînent aucune ingérence de celle-ci dans la marche et la gestion de l'entreprise.

Cette relation incestueuse avec le pouvoir politique, viable dans les temps de prospérité, entraînera, selon certains administrateurs, la mort de Manufrance au moment de la crise des années 70 : *« il y a un problème structurel dont on ne sortira pas tant que la Ville sera majoritaire de fait »*. La Ville, emmené par Monsieur Sangueldoce (élu communiste en 1977), s'oppose à maintes reprises aux plans de restructuration jugés nécessaires par ses dirigeants successifs pour sauver « la Manu » de la faillite. Tout en refusant de gérer directement l'entreprise (conformément aux souhaits de Mimard), la municipalité (et les syndicats) défendirent ardemment l'emploi et s'en remirent continuellement à l'Etat pour sauver l'entreprise, en vain. Pour les curateurs qui se sont succédés à la tête de Manufrance, la position d'actionnaire principal de la Ville lui donnait la possibilité d'accepter ou de refuser toute proposition et donc de diriger l'entreprise. La puissance des syndicats (et le risque social qui en découle), l'implication de l'Etat dans les affaires de l'entreprise et le fait qu'une mairie de gauche soit actionnaire de Manufrance, ont découragé de nombreux investisseurs de financer le redressement de l'entreprise aux moments où elle en avait le plus besoin.

## **2- Une entreprise « endormie » dans un contexte de plus en plus concurrentiel**

Manufrance perd de l'argent pour la première fois en 1975. En 1976, les pertes sont multipliées par 6 ! Cet état de fait résulte pour une large part des effets conjugués de la concurrence croissante de la Redoute, des Trois Suisses, et de Quelle (VPC allemande), d'un manque de politique à long terme (manque d'investissements dans les machines notamment) déploré aussi bien par les cadres que les ouvriers de l'entreprise dès la fin des années 60, et enfin, d'une critique de plus en plus vive adressée aux gestionnaires de l'entreprise soupçonnés de népotisme et d'incapacité à prendre les bonnes décisions. Vers la fin des années 70, les dirigeants de Manufrance remettent en question l'activité de production de l'entreprise (prix de revient nettement supérieurs aux prix du marché, concurrence italienne pour les fusils de chasse, défauts dans les machines à coudre, etc.) alors même que la VPC et la vente dans les magasins connaissent eux aussi des difficultés (absence de stratégie commerciale, virage informatique mal exploité pour la VPC, difficultés logistiques). Certains cabinets d'études confirment que la vocation de Manufrance réside plus dans le commerce que dans l'industrie. Un choix auquel ni les administrateurs, ni les salariés de l'entreprise ne sont pas prêts à se plier étant donnée l'imbrication fondamentale du système commercial dans le système productif de Manufrance.

## **3- La disparition de Manufrance**

En 1979, le destin de Manufrance prend un premier tournant tragique avec la mise en liquidation judiciaire. La première d'une série et une descente aux enfers pour les salariés et le territoire

stéphanois en général. La première solution est une réorganisation juridique de la société. Celle-ci ne durera pas plus d'un an avec le refus catégorique des banques de financer les besoins de la société.

En 1980, une Société Coopérative Ouvrière de Production et Distribution (SCOPD) est mise en place avec la coopération de 600 salariés prêts à tout pour sauver encore ce qui peut l'être. La solution semble viable, et le tribunal de commerce laisse l'activité reprendre, notamment la production des armes. Mais après quelques temps d'activité, le projet s'écroule devant la dette accumulée au cours des années.

En 1985, les biens de la SCOPD sont mis en liquidation. Le 19 février 1986, le matériel, le mobilier et les immeubles sont vendus. Les brevets et la marque Manufrance sont cédés par la même occasion.

#### **4- Le cas Manufrance**

L'histoire de Manufrance est éclairante à plusieurs titres :

- Elle est illustrative d'une industrie florissante à la fin du 19<sup>e</sup> siècle qui prend ses racines dans les savoir-faire artisanaux sous l'impulsion de capitaines d'industrie visionnaires. A Saint-Etienne, les fabricants de cycles, d'armes, de machines à coudre et d'objets métalliques en tous genres ont bénéficié directement de l'élan donné par des industriels entrepreneurs comme Etienne Mimard. Soucieux d'enrichir continuellement l'éducation et le savoir-faire technique des Stéphanois, Mimard a fait de Manufrance la vitrine des produits « made in Saint-Etienne » concourant par là même au sentiment d'appartenance de la population, voire à l'établissement d'une relation presque affective entre l'entreprise et ses employés.
- La faillite de Manufrance en sera d'autant plus déchirante : les difficultés de la Manu ont été une véritable descente aux enfers pour 3000 salariés qui se sont mobilisés en masse. La création de la Société Coopérative Ouvrière de Production et Distribution en 1980 par les salariés eux-mêmes (ils y laissent même leur prime de licenciement pour pouvoir donner une chance supplémentaire à Manufrance) illustre leur attachement profond à ce qui fut, pour beaucoup, l'employeur de plusieurs générations de Stéphanois. La crise de Manufrance est d'autant plus grave pour la région que l'entreprise faisait vivre plus de 14 000 emplois dans la sous-traitance (ce qui représentaient, en volume, 30 % des affaires sous-traitées dans tous les secteurs : mécanique de précision, optique, cycles et armes principalement).
- Elle est enfin et surtout symptomatique d'une entreprise industrielle qui, avantgardiste dans les techniques de production et de marketing, n'a pas suffisamment anticipé les bouleversements des années 70 marquées par une concurrence de plus en plus féroce (VPC du Nord, production croissante d'armes des pays étrangers du fait de la libéralisation des marchés) et le développement de nouvelles technologies telles que l'informatique (les cadres écriront dans un "livre blanc" leurs remarques comme la stagnation des investissements depuis 1965, le vieillissement des machines ayant environ 20 ans). Symbole majeur de la société de consommation et de production de masse de l'après-guerre, le Tarif-Album n'a pas non plus anticipé les changements de consommation (alors que le catalogue était surtout dévolu à l'homme, malgré les sections consacrées à la maison, il a été mis en difficulté par les clientes féminines qui ont pris progressivement les rênes de la consommation). Attachée à l'universalité de son offre (« *Tout ce que vous pouvez désirer se trouve dans ce Tarif* ») alors qu'elle ne pouvait plus y prétendre, Manufrance n'a pas su opérer les virages pourtant nécessaires pour satisfaire les aspirations de la société.

Il semblerait, selon certains analystes, que la Manu n'ait pas survécu à la mort de son fondateur, Etienne Mimard « avec lequel elle ne faisait qu'un ». Objet de nombreux conservatismes de la part

de ses héritiers et administrateurs, la « Grande Dame » se heurta frontalement aux réalités économiques et industrielles des années 70 et 80.

## 5- Que reste-t-il de Manufrance ?

Jacques Tavitian, entrepreneur et industriel natif de Saint-Chamond, et attaché au savoir faire et aux valeurs de Manufrance, s'est porté acquéreur des marques et brevets. Aujourd'hui encore, il perpétue le nom de Manufrance à travers la production et la vente (par correspondance et en magasins) d'objets hétéroclites.

Par ailleurs, les locaux de Manufrance abritent aujourd'hui l'Ecole Supérieure de Commerce, plusieurs sièges sociaux d'entreprises privées, tel que la Caisse d'Epargne Loire, le Centre des Congrès de Saint-Étienne, le siège de la Chambre de commerce et d'industrie de Saint-Etienne Montbrison, ou encore l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne.

## Bibliographie :

- Une certaine idée de Manufrance : mes 300 jours de P.D.G., de Gadot-Clet Éditeur : Paris : Denoël-Filipacchi, 1979
- De Manufrance à Sup de Co : Saint-Etienne, 100 ans de photographies / [Textes Anne-Catherine Marin, Cendrine Sanquer, Nadine Besse, Martine Font.. [et al] Éditeur : Lyon : Ed. lyonnaises d'art et d'histoire, 1997
- Manufrance, nous accusons, de Philippe Munck Éditeur : Paris : La Vie ouvrière, 1993
- Manufrance : radiographie d'une lutte, de Pierre Kuwaka Éditeur : Paris : Editions sociales, 1980 Manufrance, Les Regards de la Mémoire, de N. Besse, F. Bouchut, G. Finel Editeur : Les Editions de l'Epargne, 1992
- Analyse Sémiologique du Catalogue Manufrance, de Ph. Petitot Editeur : Nice : Centre du XXe Siècle, 1977
- Ce que l'industrie fait à l'art sur le territoire lyonno-stéphanois, de Pierre-Alain Four Fiche de synthèse disponible sur [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com), 2006
- Étienne MIMARD (1862-1944) : Le fondateur de la manufacture d'armes et cycles de St Étienne, de Bruno Benoit Fiche de synthèse disponible sur [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com), 2006
- Photos : <http://vagabondages.cpa.free.fr/>