

## La mise en place d'une organisation nouvelle adaptée

Ne pouvant compter sur personne, devant rester toute la semaine seul je rentrais en voiture le week end pour retrouver ma famille.

C'est alors que l'effondrement de l'URSS entre 1989 et 1991 fit envisager le retour des ex pays de l'Est dans l'Europe libérale qui, voulions nous imaginer, devrait en principe profiter à la production française.

Après tout, rêvions nous alors, peut être que ce grand marché européen créerait des opportunités pour les PMI françaises qui auraient la capacité à exporter, puisque parmi les nombreux griefs reprochés aux patrons français, on avait son incapacité à exporter comme les allemands, puisque le « modèle économique allemand » ressurgissait en permanence.

A compter du retour du général De Gaulle en 1958 et la fin de la guerre d'Algérie, il y eut une période où nous imaginâmes être tirés d'affaire. On était alliés avec l'Allemagne et le marché commun se mettait en place.

Une nouvelle propagande journalistique française se mit en place : nous étions les meilleurs, nous avions gagné la guerre, nous réussissions dans tout ce qui était entrepris, nous étions la « France éternelle ». Le Concorde, le France, le plan Calcul couvraient des pages de magazines.

La consommation croissait : tout le monde voulait sa voiture, sa télé, son téléphone, son réfrigérateur, sa machine à laver, sa salle de bain etc..

Dans cette euphorie nouvelle, les entreprises grossissaient et semblaient ne jamais cesser de grossir, puisque nous allions créer et dynamiser le marché européen, dans laquelle la France ne pouvait qu'occuper une des meilleures places.

1968 douça cet enthousiasme et révéla qu'il existait toujours un profond malaise social. Et de nombreux antagonismes mis en sommeil après-guerre s'étaient revigorés.

Néanmoins, la mensualisation des salaires ouvriers augmentés de 30% lors des accords de Grenelle et l'ouverture du crédit bancaire aux ouvriers et employés, entraîna des cascades de dépenses des ménages.

En 1973, la crise du pétrole marqua la fin de l'euphorie économique française et le début de l'inflation à deux chiffres.

Pour maintenir la consommation, alors que des philosophies de 1968 prétendaient combattre « la société de consommation », l'Etat décida de soutenir cette consommation en manipulant l'indice des prix par baisse autoritaire des produits de grande consommation, qui subissaient la hausse des matières premières.

Et le textile habillement, qui comprenait plus de 300.000 personnes, fût sacrifié délibérément sur l'autel de la consommation.

L'Etat lança une première campagne de dénigrement des PMI du textile habillement, pour accompagner leur démantèlement programmé, et les grands donneurs d'ordres textiles, tels grands Magasins et catalogues du Nord furent priés par leurs correspondants des Ministères, d'abandonner leurs fournisseurs habituels et de passer leurs commandes dans les pays à bas salaire.

Parallèlement, l'Etat fit en sorte de développer à outrance la concurrence de la grande distribution, par installations pléthoriques d'hypermarché vendant de la marchandise à bas prix, en ruinant leurs fournisseurs.

On sut après que ces ouvertures avaient généré un lobby puissant en région, créant des connivences entre les décideurs locaux et les nouveaux pontes du commerce que devenaient les chaînes d'hypermarchés.

Chaque usine sous traitante historique, privée brutalement de commandes, devait fermer, souvent à la surprise générale, personne ne sachant comment étaient alimentées ces usines jusque-là : en fait, leurs produits garnissaient les fonds de rayon des magasins textiles en chemises, pantalons, sous-vêtements, chaussettes, bas, en produits moyenne gamme et sans marques depuis des années et comme ils furent privés de commandes du jour au lendemain, les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie connaissaient parfaitement le sort qui leur était réservé.

Mais les faillites furent présentées comme la conséquence de l'incurie de leurs dirigeants, incapables d'évoluer avec le marché, limités intellectuellement, n'ayant pas été capables d'anticiper les délocalisations et s'étant contentés de fournir des produits standards copiables par n'importe qui au marché français, sans être en mesure de vendre au-delà des frontières, « comme les allemands ». L'industrie allemande fût

érigée en modèle absolu, à comparer aux « canards boiteux » français. Or les comparaisons pouvaient facilement s'expliquer sur le plan économique, mais il n'en fût rien.

Et, c'est ce qu'on leur demandait de fabriquer jusque-là et depuis 1945, pour les plus récents.

On avait eu des mouvements sociaux graves entraînés par les démantèlements annexes : ceux de la sidérurgie et des Mines, pourtant fleurons traditionnels et bassins d'emplois jusque-là.

En 1986, j'évoluais dans un contexte difficile. J'avais fait continuer cette entreprise familiale que je dirigeais comme mandataire social égalitaire or j'étais un corps étranger dans la région et ne pouvais compter sur aucun appui pour me mettre à niveau au plus vite, la prise de direction d'une entreprise de production étant considérée comme légitime à condition d'avoir le bagage « suffisant », au minimum Ingénieur.

J'étais donc un usurpateur de fonction, un arriviste et en plus inconnu venant de Paris, sans réseau pouvant me faire valoir.

Néanmoins, je n'avais pas le temps d'avoir des états d'âme, chaque jour à l'usine à 7 heures 20, jusqu'au soir à 19 heures avec de nombreux problèmes à régler pour ne pas faire baisser la production, puisque nous avions des commandes et que les prix étaient trop tirés pour que je me repose sur l'embauche d'un responsable de production.

## **Le suivi de production**

Je découvrais le domaine et la formule choisie, à savoir les ouvrières actionnaires, fût un élément fondamental de la réussite.

Les chaînes de production existaient et il fallait avant tout les alimenter correctement.

Ça commençait par des commandes à obtenir, entraînant l'achat des matières premières en ayant du crédit.

Une fois les tissus entrés, il fallait organiser leur coupe en fonction de ces commandes de façon à obtenir en fin de chaîne les articles le plus rapidement possible tout en alimentant chaque poste de travail de façon à pouvoir donner des primes au rendement.

Il fallait donc avoir les patronages de tous les modèles, faire des plans de coupe en fonction des quantités, équilibrer les postes de travail pour ne pas avoir de bouchonnages.

Il fallait aussi que les machines fonctionnent correctement et soient toujours réglées au mieux.

Il n'y avait eu aucunes machines renouvelées depuis près de 10 ans et je commençai par acheter un lot de piqueuses neuves, qui rassurèrent le personnel sur mes intentions, puisqu'on m'avait présenté comme un aigrefin qui partirait avec la caisse.

## **La situation après 6 ans de fonctionnement.**

Contrairement aux prévisions apocalyptiques, même si les conditions n'étaient pas idyllique, l'affaire tournait, le CA augmentait, on faisait des bénéfices qui servaient à rembourser les primes ACCRE mises en comptes courants.

Car il nous avait été interdit de pratiquer des remboursements de bénéfices pendant les cinq premières années suivant leur délivrance : c'était une condition du versement.

J'avais donc réussi, j'étais devenu petit industriel de province.

Mais la situation comportait de nombreuses contraintes que je n'avais pas du tout envisagées.

## **Les contraintes découvertes**

Tout d'abord, j'étais obligé de rester à l'usine pour le fonctionnement courant, et devais anticiper et décider absolument de tout, y compris les plus petits détails.

Il était impossible de déléguer une parcelle d'autorité à quelqu'un issu de l'entreprise originelle : tout le monde se connaissait et la plupart étaient entrés comme apprenti dans cette usine construite en 1965, moderne comparée aux installations existantes de la profession.

Pour la gestion, je m'étais attaché le consultant du départ, qui examinait les comptes et les expliquait en détail aux salariés actionnaires à chaque assemblée générale annuelle ordinaire.

## Les assemblées générales ordinaires annuelles

Ces assemblées annuelles devaient respecter toutes les contraintes de convocation des actionnaires et nous avions 49 actionnaires dans la SARL à convoquer dans les règles, en leur fournissant tous les documents nécessaires pour ne pas voir une assemblée annulée.

Il s'agissait d'une sorte de grand-messe à laquelle tout le monde assistait.

Il est fort dommage que les responsables politiques locaux se soient complètement désintéressés de son mode de fonctionnement : il s'agissait quand même d'une alternance aux scop avec l'actionnariat ouvrier, sans que les responsabilités y soient diluées et ça marcha fort bien.

Dans la gestion journalière, après la personne qui avait un passé judiciaire chargé, j'avais délégué des responsabilités à une comptable nouvellement embauchée, forte femme originaire de la région ayant la mentalité qui convenait à cette tâche et qui était respectée du personnel.

Elle partit au bout de deux ans et j'avais alors suffisamment d'expérience pour assumer seul.

Je reconstituais un état-major en prenant quelques jeunes gens de niveau secondaire et bac + 3, alors débutants et qui se formèrent sur le tas.

Tenir le poste équivalait à le garder et il fallait avoir la force de caractère nécessaire pour ne pas avoir peur de l'avenir.

Car le fait qu'il y ait 49 actionnaires imposait de respecter à la virgule près toutes les modalités d'assemblées de SARL, faute de quoi une assemblée aurait pu être rendue caduque et créer des conflits larvés, ce qui aurait été gravissime pour les comptes.

Il était primordial avec ces commandes de produits standards à faible marge, d'avoir un rendement élevé donc lissé sur l'année sans trous de fabrication et un encadrement ultra léger pour rentrer dans les paramètres financiers.

Sortir des pertes annuelles dès le début aurait eu des conséquences graves auprès des banques qui accordaient un plafond d'escompte et des crédits d'équipement.

Car j'investissais dans des machines neuves, aucun achat n'ayant été fait durant depuis 1979, la première reprise ratée ayant utilisé la trésorerie pour refaire les bâtiments dans

l'Indre et investir dans son propre matériel de patronage informatisé.