

Nous étions sollicités en permanence de tous côtés, y compris de l'administration, pour installer un système de convoyage aérien automatique des pièces à assembler, présenté comme parade contre la délocalisation.

Les vendeurs de ces systèmes (qui ont disparus) n'étaient pas eux-mêmes très au fait des véritables gains à attendre de ces coûteuses installations (3000€ par poste, augmenté de matériels divers), avec je l'avais découvert, l'obligation d'avoir un spécialiste de la production informatique attaché à l'entreprise, donc des coûts de fonctionnement prohibitifs, sans qu'on puisse réellement savoir si le rendement pourrait s'améliorer. Les vendeurs vendaient des gains stéréotypés de baisse d'encours de production, mais sans jamais en amener aucune preuve et les rares entreprises ayant investi dans ce matériel, appelé transport en suspendu, ne communiquaient rien.

Le seul système intéressant était l'informatisation des patronages, l'idéal étant la coupe automatique.

Mais il n'y avait que deux fabricants mondiaux et si les coûts étaient relativement raisonnables pour le patronage informatisé, le matériel de coupe coûtait une fortune, il fallait compter 450.000€ pour une machine neuve.

De plus, je ne voyais pas comment installer cet engin très encombrants sans perturber la production, ni faire des travaux d'agrandissements de bâtiments sur le terrain dont nous disposions.

### **Les évènements imposent une nouvelle solution.**

De 1985 à 1991, l'affaire avait donc repris un essor régulier, désormais axé sur le vêtement professionnel, qui inexplicablement n'était pas touché par la délocalisation massive.

En 1991, nous étions parvenus à équilibrer le CA en trois parts égales en conformité avec les critères : ne pas dépasser 30% par client.

Tout semblait devoir rentrer dans l'ordre, il y avait du travail, les salaires étaient réglés à date, comportant des primes de rendement indiscutables et la reprise de l'entreprise semblait s'avérer une réussite.

L'effectif, de 59 salariés en 1985, atteignait 80 personnes, avec un CE, le même qu'avant après nouvelle élection.

## La découverte du monde de la PMI dans la coulisse et son environnement juridique et comptable

J'avais fait connaissance avec le juridisme régissant les relations entre salariés et direction, très formalisés par la Direction du travail.

L'ancien CE avait été considéré juridiquement valide dans la société nouvellement créée et ainsi une sorte de contre-pouvoir se trouvait imposé et officialisé par des la direction du Travail locale, une des instances gouvernementales.

En quelque sorte, bien que patron j'étais sous surveillance et je m'apercevais que cette fonction tant jalouée et considérée comme pouvant faire ce que bon lui semblait, était en fait très encadrée et qu'il existait un troisième pouvoir occulte, celui des représentants de l'Etat visitant très régulièrement les entreprises de main d'œuvre pour rendre compte à la Préfecture.

Une doléance par téléphone d'un salarié à l'Inspection du travail déclenchait d'abord un appel téléphonique de l'inspecteur du Travail pour demander des explications puis une visite constatant des entorses bénignes au Code du Travail, ce dernier se régénérant sans cesse de nouvelles mesures, en fonction des rendus des Conseils de Prud'hommes, par exemple, des remontrances pour infractions aux dernières règles d'affichage sans cesse amendées.

Il semblait d'autre part qu'une règle immatérielle empêchait de licencier quelle qu'en puisse être la raison et on avait immédiatement droit à un article dans un des deux journaux régionaux, présentant les faits sans en donner les raisons mais en considérant que le licenciement était un péché du patron, sans tenir aucun compte des éléments économiques.

Une grosse bonneterie locale de plusieurs centaines de salariés fabriquait et commercialisait des sous-vêtements blancs ultra classiques.

Je connaissais le secteur d'activité et le savais en butte aux délocalisations, bien qu'ils aient un avantage notable sur les entreprises du secteur dites chaîne et trame, comme nous: ils n'achetaient pas de tissus en rouleaux mais achetaient du fil et filaient eux-mêmes leurs matières, sautant ainsi l'étape du fabricant de tissu.

Mais il était miraculeux de trouver en fonctionnement une unité de production de cette taille fabriquant des produits aussi classiques.

Or, chaque fois que cette entreprise tentait de réduire l'effectif de production de quelques personnes, l'annonce en était immédiatement faite par voie de presse, la présentant comme une vilénie et ne faisant jamais allusion à la situation du textile-habillement.

Il devait s'agir d'une sorte de coup de semonce, car ensuite, on entendait plus parler de rien jusqu'à ce qu'un nouvel article annonce laconiquement que les licenciements étaient suspendus.

Nous verrons ensuite comment cette entreprise évolua, d'une manière extraordinaire.

En fait, dans ces métiers, les employeurs étaient tenus de maintenir coûte que coûte leurs effectifs, le système n'acceptant comme diminution que les départs en retraite. Des articles paraissaient alors pour montrer une photo des partants, avec leurs médailles du travail. Un licenciement de production annonçait une période de difficulté, pouvant déboucher sur un dépôt de bilan.

## L'isolement

Dans cette ambiance particulièrement pesante, j'étais handicapé par l'isolement total dans lequel je me trouvais.

Aucune ouverture n'avait existé sur le plan économique local et les relations entre fabricants de vêtements au sein du groupement professionnels étaient empreintes de la plus grande méfiance, la plupart des quelques présents se connaissant depuis des dizaines d'années, et refusant de laisser filtrer la moindre information lors de ces réunions, où on s'ennuyait fermement, sans entrevoir aucun intérêt.

Et il n'était pas question de se laisser aller à la moindre confiance où présentation pessimiste : la nouvelle de ses états d'âmes ou d'ennuis potentiels auraient été colportés en quelques heures.

Dans les réunions, on se regardait en chiens de faïence, étant rivaux les uns des autres sur le plan régional et le marché se rétrécissant chaque année un peu plus.

Ma reprise réussie semblait plutôt un handicap pour les homologues régionaux et en plus, mettre des ouvriers au capital relevait au minimum de la malséance, au pire du sacrilège, surtout si l'entreprise en question faisait de meilleurs résultats que la leur.

J'étais le contre-exemple dont personne ne voulait car s'associer avec ses ouvrières ne faisait pas partie des comportements admis : chacun devait rester à sa place : les bourgeois nantis d'un côté, les manants de l'autre.

De plus, il était malséant pour un dirigeant de trop bien se comporter avec les ouvriers, comportement considéré comme pactisant avec elles : il fallait leur « serrer la vis », les payer le moins possible. Cette mentalité me dégoutait.

Lors des réunions interprofessionnelles auxquelles j'assistai, les plus anciens de la profession, qui avaient débuté à la même époque, restaient entre eux.

Ils m'ignoraient, un « outsider exotique » venant de Paris ne les intéressaient pas, ils attendaient qu'il disparaisse du paysage, d'une manière ou d'une autre.

Il n'y avait aucune synergie entre les différents fabricants qui de toutes façons, soit ne travaillaient pas dans les mêmes secteurs, soit étaient rivaux sur le plan local en s'appuyant sur des positions acquises à la CCI, au Conseil général, à la Municipalité, à la Région auprès de qui ils pourraient trouver aides et appuis en cas de problème.

Il n'y n'avait donc aucune possibilité d'union entre petits patrons régionaux.

Certains de ceux qui avaient survécus aux purges de la délocalisation du textile-habillement à compter de 1973, solidement enracinés dans le terroir économique et politique, avaient des fonds propres représentant deux années de chiffre d'affaires, ne tenaient pas à avoir de contacts avec les nouveaux venus, en équilibre financier instable, toujours en sursis.

Inutile de préciser que dans un tel milieu, ma réussite en associant des ouvrières n'était pas la bienvenue et froissait tout le monde : ceux qui fonctionnaient tranquillement assis sur leur tas d'or me regardaient avec suspicion tenant à ce que je sois le plus éloigné possible de leur territoire et ceux qui espéraient réussir me traitaient en rival ayant faussé le jeu normal des affaires en me mésalliant.

En tous les cas, on ne se trouvait pas dans un franc maçonnerie de gentlemen dans lequel on pouvait espérer trouver aide chaleur et réconfort, car tout le monde s'observait en chien de faïence, espérant qu'ils ne seraient pas les suivants à disparaître, après une période transitoire de quelques mois au cours desquels la presse pouvait diffuser des commentaires ne servant à rien d'autre qu'à vendre leur papiers, les

journalistes locaux s'étant toujours tenus à prudente distance de la réalité journalistique et n'étant nullement intéressés à connaître les détails du fonctionnement interne de la profession.

## **Un fonctionnement pourtant « normal »**

Petit à petit un organigramme s'était mis en place et la société fonctionnait normalement.

Il m'était apparu à la tâche qu'il ne fallait compter sur personne et que mon ascension comme dirigeant de PME me valait des stigmatisations et des manifestations d'hostilités (jalousies, envies ?) que je n'avais pas imaginé aussi tenaces et fortes.

Il était déjà exclu dans le milieu économique traditionnel d'admettre qu'un commercial, venant d'ailleurs donc illégitime, associé à des ouvrières puisse faire fonctionner une entreprise dans la durée.

Et si le système fonctionnait correctement, il sembla important d'en occulter les détails en créant une barrière sanitaire immatérielle autour d'elle, entre autres choses pour que des idées progressistes menant à des augmentations de salaires ouvriers, n'aillent s'éparpiller dans les autres entreprises de tout secteur<sup>1</sup>.

Et ensuite, une fois l'entreprise en fonctionnement, il fût également exclu de me reconnaître le moindre mérite et je fus totalement occulté, ne devant être crédité d'aucune qualité. Si je réussissais, c'est que l'affaire fonctionnait seule et n'importe qui aurait réussi à ma place.

Ainsi, j'avais entendu dire en ricanant par le directeur des achats du moment de la plus grosse blanchisserie, que j'étais un gourou ayant envouté les ouvrières et que venir une fois par an demander des commandes à ses clients était la preuve d'un tempérament très astucieux pour ne pas dire plus.

Cette incontestable réussite était à présent considérée avec dédain. Pour les uns, j'étais un petit malin sans réelle envergure qui avait profité d'un système, voire comme une sorte de malfrat qui vivait sur un cheptel féminin à sa dévotion, un Tapie au petit pied. J'entendrais que nous étions « atelier protégé » de la blanchisserie, que l'entreprise

---

<sup>1</sup> On était encore dans le schéma post 68 de l'autogestion et les souvenirs des grandes manifestations ouvrières, Lip, Manufrance restaient dans les têtes.

fabriquait « de la blouse blanche », signe qu'il s'agissait d'un atelier de bas étage et primaire. En bref, ce redémarrage ne fût jamais considéré pour ce qu'il était réellement : la preuve qu'on pouvait fabriquer en France en associant des ouvriers au capital dans une PMI.

Il n'y eut jamais aucun intérêt de quiconque d'étudier le système pour le comprendre et le mettre en application, mais uniquement des sous-entendus de ruse et de manipulation intellectuelle de ma part pour expliquer la réussite de cette reprise<sup>2</sup> qui au final ne passerait jamais.

Et il était exclu d'attendre le moindre retour positif : la réussite d'une telle opération semblait froisser beaucoup de susceptibilités, à droite comme à gauche, dans le terroir, et à Paris. Je sortais de nulle part, n'avais pas de diplôme, ne connaissait personne. Donc pour le milieu économique-médiatico-politique traditionnel, comme je n'étais rien, je n'existais pas.

### **L'élaboration d'un mode de direction adapté**

Il fallait néanmoins mettre en place une organisation mais ne disposant pas des moyens financiers pour embaucher le profil d'ingénieur qui rassurerait et ne pouvant compter sur des anciens du secteur qui rançonneraient, ragoteraient, partiraient à l'improviste tout en en faisant le moins possible, je choisis de sortir des sentiers battus et de confier les responsabilités de direction à des jeunes sans expérience professionnelle, qui trouveraient intérêt à démarrer dans la vie active.

Ainsi, je m'adjoins les services d'une toute jeune fille de la région, diplômée d'un IUT, qui s'occupa des achats, puis du suivi de la production et des contacts clients.

La comptabilité fut complètement informatisée et tenue par un jeune comptable.

Et le consultant extérieur du début fit des missions trimestrielles pour contrôler les chiffres et sortir des situations comptables justes, chose qui n'avait jamais été faites avant.

Le bilan annuel était présenté par un expert-comptable local nouvellement installé et bientôt, comme nos chiffres grossissant, sa mission engloba le Commissariat aux Comptes.

---

<sup>2</sup> On verra plus tard comment un « gars du pays » immédiatement coopté par le système dans sa reprise, finit en prison au bout d'un an et demi, ce qui fût immédiatement occulté alors qu'il avait été mis en valeur quelques semaines avant d'une manière outrancière par la presse régionale

Au tout début, j'avais continué avec les contremaîtresses existantes, mais elles ne correspondaient plus du tout au mode de fonctionnement, et préférèrent partir.

Je les remplaçai par des chefs d'équipes issues directement de la chaîne de production. La partie purement technique était suivie par un mécanicien de mon âge. Il avait un baccalauréat technique et les capacités pour mettre en route et contrôler la production.

C'est à ce niveau que l'actionnariat joua son rôle : il n'était plus question de chercher à se protéger en pur salarié. Si on savait faire quelque chose, que personne d'autre ne pouvait le faire à sa place et que sans action, l'affaire était perdue, les barrières habituelles étaient franchies et des volontaires prenaient le poste.

Ainsi, il régna dans l'atelier une atmosphère de solidarité à la tâche qui n'existait pas avant : l'équipage était concerné et seul en mesure de faire les manœuvres pour permettre au navire de prendre les caps.

Ce système permit de faire grossir l'effectif et d'effectuer des modernisations informatiques impensables avant.

## **La vie de tous les jours**

La réussite de l'opération une fois acquise, l'existence n'en était pas pour autant idyllique : je n'avais pas trouvé la sécurité que j'imaginai une fois dans la peau d'un petit industriel de province.

Les incertitudes restaient vives et le destin de mes prédécesseurs suffisait à craindre les retournements de situations.

Après deux années de construction et deux années de planifications, alors que nous pensions avoir atteint un palier : pas plus d'un tiers du chiffre d'affaires par client et un bilan équilibré, le sort se manifesta, montrant bien le côté cyclique des événements économiques qui changent tous les cinq à dix ans.