

Tentative de diversification locale

Fin 1992, pendant la bagarre avec le blanchisseur, je fus sollicité par un petit industriel du vêtement pour enfants local en difficultés, après à peine un an d'exploitation seul, il alignait 10% de pertes sur son chiffre d'affaires et devait demander la liquidation.

Il lui restait un portefeuille de commandes d'une quinzaine de milliers de pièces à réaliser pour une chaîne de magasins d'enfant que je connaissais et il me proposait de le fabriquer, sans rien demander en échange, le considérant comme inexploitable par lui, n'ayant plus de quoi payer les tissus nécessaires à la fabrication, ni les salaires de ses ouvrières.

Je connaissais le secteur et en évoquais le cas au téléphone avec mon conseil de gestion.

Contre toute attente, il s'emballa pour un projet de reprise complète et m'annonça qu'il serait dans nos murs la semaine suivante pour en parler.

Et les choses tournèrent de manière inattendue.

La reprise d'une autre entreprise

Plutôt que fabriquer les commandes existantes et voir comment ça évoluait avant de s'engager, son idée était de refaire un dossier de reprise avec les primes ACCRE en incluant la vingtaine d'ouvrières et le dirigeant, et de reconstituer son affaire en la restructurant convenablement, comme nous l'avions déjà fait et cette fois je n'étais plus seul.

Il vint pour en discuter un lundi. Nous étudiâmes différents schémas : il apparaissait qu'il pouvait s'agir d'une diversification en retrouvant un domaine d'activité que nous avions dû laisser, palliant au problème de quantités que nous connaissions.

L'affaire était connue dans son milieu et semblait en bonne position dans les chaînes spécialisées. De plus, au moment des livraisons, nous pouvions prendre en charge une partie des fabrications, s'agissant de robes fillettes comme nous en avions fabriqué des dizaines de milliers entre 1981 et 1987.

Néanmoins, avant que je prenne une décision définitive, il alla dans l'entreprise en mon absence, et outrepassant sa position, il accorda lors d'un entretien la position de Directeur associé à un salaire de 2000€ mois à l'ancien

dirigeant qui était prêt à tout arrêter et alors que nous ne savions rien de sa valeur.

Je le connaissais vaguement pour l'avoir rencontré à plusieurs reprises lors de réunion interprofessionnelles. C'était quelqu'un de sympathique en discussion, mais je ne savais rien de sa mentalité, ni la façon dont était organisée la gestion de son entreprise

J'allais la découvrir à nos dépens. Alors qu'il était venu me proposer ses commandes, il révéla un tempérament frondeur, dès qu'il fût en fonction, et se montra rétif à toute collaboration avec nos services achats, hypocrite, désireux uniquement de rester dans son atelier et de continuer de pratiquer de la manière qui lui avait fait perdre 10% de son chiffre d'affaires en quelques mois d'exploitation.

Il s'avéra que depuis qu'il avait succédé à sa mère, il fabriquait à la petite semaine et morcelait toutes les séries de 2.000 pièces en quatre fois, doublant les frais de production et en retard endémique de livraison.

C'était selon lui parce qu'il n'avait pas l'argent nécessaire pour acheter tous les tissus, mais en réalité il ne voulait ni sous-traiter, ni augmenter son effectif, seule manière de livrer les séries à date.

C'était une manière de procéder inepte qui coûtait une fortune et il était hors de question de continuer comme ça.

Je lui annonçais donc que nous fabriquerions, en même temps que lui, le reste des séries pour tout livrer en même temps sans qu'il touche son effectif.

Et qu'il fallait augmenter les propositions de commandes car nous avions la possibilité de faire sous-traiter en Tunisie chez le sous-traitant avec lequel nous avons travaillé vers la fin des relations avec nos clients de la grande distribution, les prix français ne passant plus du tout.

Tout le monde se connaissait dans le milieu et le sous-traitant avait été des années un des fabricants français de la grande distribution à 300kms autour de Paris avant de fermer et de partir en Tunisie (ou au Maroc) comme tous les membres de la profession quand ils le pouvaient.

Je pensais donc le contenter en résolvant son principal problème, mais au contraire, cette décision sembla fortement le perturber et il commença à montrer de l'inertie larvée, refusant de donner des éléments, en masquant d'autres, provoquant des difficultés relationnelles avec l'entourage.

Nous passâmes un accord avec son personnel pour qu'il vienne travailler chez nous, à 15 kms, ce qui ne posa aucun problème.

Ainsi, contrairement à lui qui cassait sans arrêt la production, on pouvait fabriquer en totalité les séries industrielles, une partie dans notre atelier et une autre dans l'atelier en Tunisie d'un autre fabricant du même client. Il n'y avait donc pas à craindre de difficultés de fabrication.

Mais brusquement, la marchandise livrée et réceptionnée fût bloquée par le client, et examinée au millimètre afin de chercher des anomalies.

Dans cette profession, un client peut toujours créer un litige en clamant qu'il existe un écart de trois millimètres entre deux tailles pour dénoncer des malfaçons, repousser les règlements de plusieurs semaines, et exiger un rabais important.

Ce blocage provoqua une telle jubilation de sa mère, ex patronne de l'affaire, surprise par moi en train de pérorer avec ses ex-salariées lors d'une arrivée inopinée dans son ex-atelier. Me voyant, elle m'asséna heureuse quelque chose comme : « on ne s'improvise pas spécialiste » pour justifier le litige.

J'ai toujours pensé, vu qu'elle entretenait des relations depuis des années avec ce client, qu'elle les avait informés qu'une partie de la marchandise provenait de Tunisie pour nous nuire.

Les malfaçons n'existant pas, nous dûmes quand même faire revenir la marchandise et retoucher quelques pièces pour justifier un travail et l'affaire en resta là, mais nous avions perdu de l'argent pour rien.

Les commandes cessèrent complètement et à bout d'avoir un tel personnage dans les jambes, je résolus de m'en séparer.

Le repris tente de faire du chantage

Il ne craignit pas alors de faire du chantage, prétendant que j'avais détourné les fonds ACCRE perçus et en exigea la moitié faute de quoi, aidé d'une relation de lycée devenu un des avocats d'affaires de la ville, il déposerait plainte contre moi.

Comme on peut le voir, les relations locales étaient spéciales, dans l'esprit du film « sept morts sur ordonnance ».

Tant qu'il s'était agi de simple relationnel, j'avais eu des rapports cordiaux durant des années avec cette personne.

Quand il était venu m'annoncer son échec, je lui avais fait des propositions de reclassement et l'avais embauché comme cadre.

Et lorsque j'avais voulu rationaliser la production, il s'était complètement braqué, refusant de collaborer, mentant effrontément et ne désirant qu'une chose, rester dans son atelier comme avant à perdre 100.000€ par an, à nos frais.

L'arrivée d'un nouvel intervenant juridique

Effectivement, il engagea une action en Justice contre moi et je dus prendre un avocat. Je fis appel à un camarade de lycée qui m'avait épaulé lors de la reprise en 1985 et qui était réapparu en 1992 à la mort brutale d'un ami commun avec lequel nous avions fait des virées à l'adolescence et je lui demandai de s'occuper du cas, puisqu'il fallait me justifier en justice.

Mon nouveau détracteur avait « oublié » de verser les trois quart de sa part au capital de l'entreprise créée qu'il devait libérer, puisque nous l'avions comme actionnaire : je l'assignai donc en paiement.

Et pour faire bonne mesure, je l'attaquai pour divulgation de secrets de fabrication, car il avait disséminé des documents de fabrication.

Il n'avait pas imaginé que je ne mettais pas l'argent dans ma poche et il fût débouté de son accusation.

Par ailleurs, il dut nous verser la somme de 10.000€ pour combler son capital avant de disparaître du paysage.

Entretemps, les choses bougeaient. Nous allions terminer l'année avec un chiffre d'affaire en baisse de 30%, mais étions parvenu à ne pas faire de pertes, ce qui était l'essentiel.

Et comme l'ensemble du pays subissait un marasme équivalent, notre baisse passa inaperçue.

Pendant ces péripéties, je fus contacté par un nouvel acheteur de la blanchisserie avec laquelle nous avions eu maille à partir.