

Le saut dans le vide avec tous les risques pour moi :

Élaboration d'un projet de reprise à présenter à la préfecture, englobant les salariés avec versement de primes ACCRE

Je n'avais pas un sou et le délégué syndical m'annonça qu'une possibilité existait d'obtenir des primes aux chômeurs créateurs d'entreprises, représentant 41.400F par personne (6.300€) dans la mesure où elle faisait partie des actionnaires de l'entreprise ainsi créée.

Restait à convaincre l'Administration préfectorale de la validité du projet. Et d'abord à lui proposer un projet en bonne et due forme selon des critères, que j'ignorais.

En fait il s'agissait de mettre en forme écrite un projet accompagné d'un compte d'exploitation prévisionnel.

Je n'avais pas la connaissance du style attendu et personne de compétent en la matière ne se proposa pour l'élaborer.

Par ailleurs, l'annonce fût faite dans la presse régionale d'un projet de création d'une société intégrant les ouvrières au capital, qui dévoila l'opération au grand jour. Ce projet n'eut visiblement pas l'heur de plaire.

Une campagne de dénigrement se déchaîne contre moi, de toute provenance

Il me sembla d'abord que j'avais franchi la barrière immatérielle, touché le plafond de verre qu'il ne fallait pas franchir en région : vouloir devenir « patron » sans en être issu du terroir local.

Je subis aussitôt une assez violente campagne de dénigrement, non seulement en dehors mais également au sein de l'entreprise où l'idée de faire entrer des ouvrières au capital semblait littéralement en révolter certains.

On retrouvait le clivage entre les classes, les ouvriers et les employés qui se considérant supérieurs et n'admettaient pas que des ouvriers puissent prendre la direction d'une entreprise. C'était effrayant.

Quant à moi, mon action était ramenée à celle d'un opportuniste pactisant avec le diable pour en tirer un profit personnel.

Je n'étais visiblement pas assez bien pour briguer la direction de cette entreprise : pas les diplômes, pas les

origines locales, « venant de Paris » ce qui englobait tous les griefs et j'en découvrirais bien plus tard des origines dans les discours visant à l'autonomie régionale, de droite et également de gauche.

Personne ne m'appuya mais curieusement, les ouvrières en ma faveur furent celles fabricant les blouses pour la blanchisserie, alors que je trouvai parmi celles que j'avais alimenté pendant quatre ans les plus acharnées à me combattre, avec les employées administratives et comptables.

Leur véritable leitmotiv pour convaincre l'entourage : je n'étais qu'un petit représentant de commerce sans envergure, un intrigant sans scrupule qui cherchait à se remplir les poches et qui n'avait aucune des qualités nécessaires et suffisantes pour reprendre cette affaire

Alors que je m'engageai résolument en prenant des risques de faillite personnelle, une bronca se constitua me présentant sur la place comme un personnage douteux, petit représentant de commerce indigne de devenir dirigeant, ne cherchant qu'à s'emparer des primes.

Au mieux, on me comparait à Bernard Tapie, mais incontestablement venant de Paris je n'avais pas la faveur du microcosme économique local et régional qui resta totalement indifférent, alors qu'il avait fêté mon désormais prédécesseur à la reprise.

Ainsi, j'étais considéré comme un aigrefin et délibérément isolé.

Les circonstances de la déconfiture du repreneur

Les circonstances de la chute du repreneur commencèrent à sortir alors que, jusqu'à ce que cette entreprise dépose son bilan, il avait été totalement dissimulé qu'elle fût en difficulté.

Il apparut que son client automobile avait créé un bureau d'achat à la Défense et qu'un acheteur avait mis les commandes des usines sur le marché d'une manière classique, alors qu'elles passaient avant directement de l'usine à cet industriel via son vrp, sans appel d'offres.

Face à une concurrence européenne jusque-là écartée et jamais sollicitée, sa fabrication n'était pas concurrentielle : en fait, il avait continué de fournir des bleus de travail en coton au style datant des années cinquante sans proposer la

moindre modification correspondant aux critères que proposaient les loueurs de linge.

Face à des articles en polyester coton toutes couleurs, biens confectionnés, les bleus de travail traditionnels en coton hydrone et bugatti ne tenaient pas la comparaison.

De plus, le bureau d'achat nouvellement créé se devait de modifier de fond en comble l'approvisionnement en vêtements de l'usine berceau historique du groupe. Et c'est l'ancien fournisseur, donc l'entreprise jusque là seul fournisseur qui en avait pâti.

Evidemment, son fonds de commerce étant de produire pour deux clients des produits basiques au moindre cout français, il n'était pas possible de trouver un marché de remplacement demandant la même chose. Résultats : 10% de pertes pour commencer et faillite.

J'avais appris, comme tout un chacun, au vu des statuts, que l'industriel du textile ami du repreneur, était directeur général de la société depuis la reprise, à la stupéfaction des salariés devant l'invraisemblable confidentialité absolue qui avait été observée à ce sujet.

Il n'était jamais venu à l'entreprise et ne se présenta qu'après le dépôt de bilan de son mentor pendant l'occupation de l'usine, et pour exhorter les ouvrières à accepter le sort qui leur était réservée, donc le chômage, cherchant à les mortifier d'occuper l'usine, ce qui lui paraissait inconvenant.

Évidemment sa démarche n'avait obtenu aucun écho favorable dans sa situation de directeur général caché qui n'avait jamais effectué le moindre travail ni apporté un seul client et il ne fût pas écouté, et le considéra comme une insulte personnelle.

Par la suite il leur vouerait rancune pour ne pas l'avoir bien reçu lors de cette venue, s'être permis de l'apostropher et il refuserait toujours de venir à l'entreprise, pour marquer son mécontentement devant un tel comportement à l'encontre d'une personnalité du pays ayant réussi qui s'était déplacé, selon ce qu'il fit annoncer lui-même.

On était dans un monde à part.

Et moi, je resterai pour lui, au début sans le savoir, le renégat ayant contrecarré les projets de son père spirituel et bien que j'ai toujours eu des rapports cordiaux à chaque fois

que les hasards des réunions interprofessionnelles régionales nous réuniraient, lors de l'installation de son entreprise dans des nouveaux locaux, il ferait une inauguration monstre où il inviterait toute la région sauf moi, alors que des années se seraient écoulées et que j'aurais quand même sauvé les emplois locaux par mon action.

Il faut dire également qu'il avait participé financièrement au rachat initial et devait espérer sauvegarder la possibilité de récupérer tout ou partie de sa mise, de l'ordre de 45.000€.

Mon initiative avait fait définitivement capoter tout espoir de récupération d'argent, la société initiale étant liquidée. Dans des conditions plutôt apocalyptiques, totalement isolé, n'ayant de toute façon d'autre alternative professionnelle que de repartir à zéro, ayant déjà effectué les travaux de création de clientèle au cours des trois années précédentes, à 40 ans je tentai donc l'aventure de proposer une solution de reprise au représentant du liquidateur, qui compte tenu de l'émoi provoqué, venait chaque semaine du centre, où les bilans avaient été déposés.

L'habituelle hargne vouée aux « parisiens », était orientée sur des origines supposées et non sur l'expérience professionnelle et les capacités à réussir qui semblaient n'intéresser personne, alors que j'avais déjà réussi à recréer la clientèle de la société en dépôt de bilan, ce qui permettait d'envisager une reprise sans effondrement du carnet de commande.

En fin de compte, je me retrouvai au pied du mur, seul, sans appui local, avec une partie de l'entreprise contre moi, bref le dossier démarrait de méchante manière.

De rage, je décidai de me jeter dans l'inconnu, considérant qu'à ce stade, je préférerais tenter le tout pour le tout que de refuser l'obstacle.

Et je me jetai dans le vide ce qui permit l'envol et évita l'écrasement que beaucoup espéraient.

Coup de sifflet de l'arbitre : intervention forte de la Préfecture

Sans l'intervention musclée du secrétaire général de la Préfecture de l'époque, jamais ce projet n'aurait vu le jour, tant j'étais vilipendé et traîné dans la boue, de tous côtés.

La CCI m'ignorait, sans doute pour marquer sa désapprobation puisque j'étais présenté comme un arriviste sans envergure, un

représentant sans scrupule qui ne cherchait au mieux qu'à éviter le chômage personnel : je n'avais aucune qualité pour mener à bien une telle entreprise et mettre de l'argent public sur moi équivalait à le jeter. C'était pour certains un vrai scandale.

Quant aux « forces de gauche » locales, elles ne m'ont jamais donné signe de vie, alors que je menais un projet associant des ouvriers au capital de l'entreprise, vieille lune de l'autogestion, mais il faut croire que mon type de personnage n'étais pas bon pour eux non plus.

J'avais déjà subis ce genre de manifestations d'ostracisme durant l'enfance, et ce tir de barrage haineux nauséabond me rappela de pénibles souvenirs, mais je savais comment le supporter et au fond, me moquait de ce que pouvaient aboyer à distance les roquets.

Au fil des mois, il me devint évident qu'il y avait quelque chose de particulier chez moi pour alimenter cet ostracisme.

Les motifs cachés de la haine de certains

Le simple fait pour le propriétaire initial d'être né, très fortuitement¹, en Pologne lui avait valu par un salarié d'être considéré «juif», bien qu'il soit catholique.

Ceci resta cantonné à quelques manifestations qui me furent colportées, difficiles à prouver et qui me portèrent à réfréner mes envies de ne pas rester isolé.

Etre isolé d'une certaine catégorie de gens me rendit service en fin de compte, m'amenant à me focaliser sur mon travail.

J'avais le choix : accepter servilement le mépris d'une certaine catégorie de personne, ou m'en tenir à l'écart tout en faisant ressortir leurs travers et leur nullité qui étaient en l'occurrence, éclatants : je choisis la deuxième solution, mais évidemment, je me fis quelques ennemis sans le savoir.

Le bilan ayant été déposé en octobre 1984, se passa une période de cinq mois durant laquelle eurent lieu différentes péripéties.

De nouveaux postulants sortent du bois

¹ D'origine intégralement française, son père avait résidé en Pologne où il s'occupait d'une mine de charbon pour le compte d'un groupe français d'extraction et donc il y était né.

Dans la mesure où désormais la préfecture soutenait le projet, d'autres postulants décidèrent qu'ils étaient largement aussi compétents que moi et pouvaient proposer des projets concurrents.

Ainsi, un intervenant de la CCI et un inspecteur de police firent connaître durant quelques semaines qu'ils entendaient présenter chacun un projet concurrent au mien.

Les méthodes des media locaux : un interview bidonné.

Un jour, deux jeunes filles demandèrent me demandèrent un entretien. Elles demandaient à m'interviewer pour un media local.

L'entretien eut lieu. Or à mon insu, elles avaient dissimulé un magnétophone et enregistraient mes réponses.

Tout à fait incidemment, j'entendis un soir sur une radio locale la présentation d'une émission à sensation : la reprise de l'entreprise.

L'enregistrement servait à faire commenter mes paroles dans une radio locale par des intervenants, sans me laisser la possibilité de répondre, d'autant que j'ignorais l'existence de cette émission et des enregistrements faits.

Furieux, j'ai téléphoné en direct et ai annoncé ma façon de penser sur la méthode, d'un ton qui coupa court à l'émission, qui fut interrompue.

Cette méthode illustre les types de comportements sournois que je dus subir : les gens n'osaient pas m'affronter en face mais ne craignaient pas de tenter des manœuvres hypocrites pour me piéger sans m'affronter. En fait, je sus plus tard que je leur faisais peur : mon aspect, ma taille, mon visage les terrorisait. J'étais perçu comme une sorte de gangster. C'était comique, au bout du compte.

Action indispensable de la Préfecture

Tout fût envisagé : conserver la totalité du personnel, faire un licenciement, mais il fallait avant tout convaincre le personnel de devenir actionnaires de l'entreprise.

Pour faire avancer le projet, le secrétaire général de la Préfecture bouscula l'inertie ambiante.

Pour m'aider, il me délégua un stagiaire de l'ENA et demanda au délégué local de la direction régionale de l'Industrie (DRIR devenue DRIRE) de s'intéresser enfin au dossier, chose qu'il avait omis de faire jusque-là.

Il exigea également l'intervention des intervenants de la CCI locale en matière d'entreprise nouvelle, cellule existante qui se tenaient prudemment à l'écart depuis des mois, afin d'élaborer un compte d'exploitation prévisionnel constitué dans les règles, à adjoindre au dossier de demandes de primes.

Evidemment, les principaux obstacles qui m'avaient été opposés jusque-là, à savoir mon manque de diplômes, étaient éliminés par cette action.

Il faut dire que les niveaux intellectuels des dirigeants de PMI étaient souvent inférieurs au mien, qui avait quand même été jusqu'au baccalauréat, ce qui n'était pas le cas de nombre d'entre eux qui s'étaient contentés de prendre la succession de leur père et s'avéraient incapables de faire un courrier à la syntaxe correcte sans fautes d'orthographe.

Les actions des intervenants de l'état en matière économique

Le délégué de la DRIR, ayant rang d'ingénieur des Mines, dut venir me voir à mon bureau.

Mais ce fût pour une démarche curieuse : il me pressa d'abandonner le dossier, tenant à me faire admettre que je n'avais absolument pas le niveau requis.

Assez interloqué et démoralisé par cette démarche, j'informai le secrétaire Général de la Préfecture que je ne comprenais la nature de l'aide que devait m'apporter la DRIR puisque son délégué n'était venu que pour me décourager et m'amener à abandonner le projet.

J'appris ensuite que l'ingénieur des Mines en question avait subi une engueulade mémorable.

En ce qui me concerne, je fus régulièrement convoqué à la Préfecture et découvris alors lors des Codefi² que toute la vie économique dépendait des délégations des services de l'état.

Réunion du personnel par la Préfecture pour expliquer le projet

Un samedi, la Préfecture convoqua les différents administrations pour expliquer au personnel la nature exacte de leur responsabilités dans une entreprise. Evidemment, les langues allaient bon train pour faire peur aux gens leur disant que le projet était voué à l'échec et qu'ils seraient alors saisis sur leurs biens.

Le secrétaire général se déplaça lui-même, donc la réunion fut prise au sérieux par les intervenants : pendant une matinée, il fût expliqué la nature du projet, et ses risques.

A cette occasion il fût affirmé que les primes en question n'étaient pas imposables, ce qui s'avéra faux et me valut une remarque ironique du Préfet à qui j'avais demandé audience³

Une fois cette réunion effectuée, un certain nombre de salariés ne souhaitèrent pas s'associer au projet, ce qui n'était pas plus mal.

La nécessaire mise en forme juridique des statuts de l'entreprise

Ayant été ostracisé depuis le début, je ne connaissais personne en mesure de faire des statuts juridiques d'une Sarl de 49 actionnaires.

Je choisis donc au hasard un cabinet juridique local me paraissant neutre, que je chargeais de monter les statuts d'une société en formation.

Sans m'en informer, travaillant de son côté, ce dernier considéra devoir monter les statuts d'une SARL de trois

² Le Codefi (Comité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises) est une instance administrative, locale, compétente pour examiner la situation des entreprises de moins de 400 salariés, tous secteurs confondus (les grandes entreprises sont traitées par le CIRI).

Elle réunit l'ensemble des services de l'Etat dans le département placé sous l'autorité du Préfet.

Elle dispose d'une permanence située à la trésorerie générale.

Son champ d'activité se situe en amont des difficultés de l'entreprise, elle permet le financement du diagnostic et d'un audit de l'entreprise et peut servir de médiateur entre l'entreprise et les administrations fiscale et sociale et les établissements bancaires.

³ Il me fût répondu textuellement : « vous ne croyez pas qu'on va réformer le Code des Impôts pour vous.. », alors qu'il avait bel et bien été affirmé lors de la réunion que les primes n'étaient pas imposables.

actionnaires, intégrant un personnage qui m'avait été conseillé par la CCI⁴, et me déposa un vendredi après-midi son dossier sans m'informer de ces dispositions que je découvris à la lecture.

La découverte de l'escamotage des actionnaires ouvrières pour 50% du capital à l'origine déclencha à juste titre la colère du personnel.

Cherchant à joindre le rédacteur pour lui demander la raison de cette modification très importante sans information, j'appris qu'il était parti en vacances.

Réussissant à le joindre, il me lâcha, énervé, qu'une SARL était limitée à 49 actionnaires⁵ et que monter une entreprise avec un tel nombre de personne au capital était ridicule.

Je dus donc à chaud me séparer de son concours et trouver quelqu'un d'autre dans l'urgence.

Sur la place, il apparaissait déjà clairement que j'aurais toutes les difficultés à trouver les concours nécessaire et à être pris en considération par les cabinets locaux.

Je m'en ouvrais au représentant du liquidateur du centre qui me proposa de faire appel à leur conseil, qui s'était occupé du dossier de l'entreprise, ce que j'acceptai, considérant que tout concours local était impossible et dangereux.

Apparut alors quelqu'un n'ayant pas l'air de me prendre pour un imbécile, et connaissant l'affaire, puisqu'il était intervenu pour la vente du repreneur dans l'Indre⁶.

Il était de ma génération, issu d'une famille du Nord de la France du textile, avait fait une grande école de commerce et cultivait un aspect anti conformiste qui me correspondait : en son temps, on aurait pu être copain au lycée.

D'emblée, il prit les choses au sérieux et élaborait un plan permettant d'intégrer 48 personnes pour 50% d'un capital de SARL de base, soit 7.622€ et l'autre moitié pour moi, soit 49 personnes, le reste en compte courant pour chaque associé.

⁴ Plus tard, je fus informé que cette personne avait commis un important détournement de fond chez son ancien employeur.

⁵ Depuis 2004, l'effectif minimum des SARL a été porté à 100 personnes.

⁶ L'affaire fût vendue à un homme et une femme et l'homme était connu dans le milieu pour des affaires bancales.

Ce schéma à 50% du capital pour moi avait été conseillé par le délégué CFDT, qui signalait qu'autrement, les banques locales n'ouvriraient pas de compte.

C'était assez incroyable de voir que la presse et le monde politique parlaient d'autogestion, de scop de sapo et qu'en situation, je n'étais appuyé par personne de ce petit monde médiatico-politique, y compris dans la région même : il y avait un abîme entre les théories et la pratique.

Dans la pratique, l'autogestion restait une chimère, ceux qui la prônaient, des rêveurs et pour être accepté du milieu économique, il était impératif de rester dans le moule traditionnel, patron d'un côté, ouvriers de l'autre, bien séparés.

1. Démarrage officiel de la nouvelle structure

Finalement, une entreprise de 60 salariés intégrant 49 au capital et utilisant des primes Accre (6.300€ par personne) fût montée, sous la forme d'une SARL de 50.000 F et le solde mis en comptes courants d'associés.

Les banques locales, très sceptiques ne refusèrent néanmoins pas d'ouvrir un compte pour recueillir 372.000€ versés par la Trésorerie Générale mais refusèrent tout mouvement tant que la somme n'arriva pas effectivement sur le compte.

Nous commençâmes l'exploitation seuls, le vide total étant fait autour de nous, car la CFDT disparu du jour au lendemain et au cours d'une conversation téléphonique fortuite j'appris par un salarié de l'Union Patronale que j'étais un plaisantin dont toute la place attendait l'explosion imminente.

C'est dans ce contexte chaotique que je me retrouvai du jour au lendemain en mars 1985 à la tête d'un atelier textile de 60 mécaniciennes, habitant la région parisienne, marié avec deux enfants.

Compte tenu des perspectives incertaines, je décidai de rester domicilié en région parisienne et je passai les premiers temps entre l'usine, mon domicile et la clientèle.