

L'organisation d'une structure

Les banques

Les succursales de la place, soit ne voulaient pas me recevoir, soit prenaient mon dossier après entretien de routine pour me le rendre au bout d'une semaine avec « avis négatif de la commission ».

La situation devenait ubuesque, car nous allions recevoir de la Trésorerie 372.000€, correspondant aux primes ACCRE pour 49 salariés, et il faudrait bien les mettre sur un compte en banque.

Une seule banque accepta non seulement d'ouvrir un compte, mais de suivre les mouvements correspondant au CA.

Du coup, deux autres banques consentirent à ouvrir également des comptes.

Ce fût encore une question de personne :

Le Directeur et le sous-directeur de la succursale n'étaient pas de la région.

De plus, le Directeur remarqua que j'avais fait une partie de mes études secondaires en Seine et Marne, qu'il semblait bien connaître. Je sus ensuite que son fils avait fait ses études dans le même lycée.

Il me fit confiance et m'envoya même un courrier auquel je ne pris malheureusement pas attention et qui s'est égaré, dans lequel il reconnaissait que la réussite de l'entreprise était due à la qualité de ma gestion : je n'en aurais plus jamais et il me fût conseillé de la faire encadrer, ce que je me refusais à faire.

Le fonctionnement

Il apparut immédiatement qu'il était impossible de déléguer et que la gestion d'une telle entreprise imposait d'y rester le plus clair de son temps sur place, du matin au soir.

Une belle dérobade

Le directeur technique, à qui j'avais fait part de mon projet en octobre 84, et qui m'avait assuré de son concours, me joua un tour assez lamentable sur le plan humain :

Nous allâmes en voiture à la trésorerie Générale située à 60 kms, pour régler des détails avant la réception des primes.

Nous parlâmes de choses et d'autres dans la voiture.

Une fois assis dans le bureau du responsable de la Trésorerie chargé du suivi du versement des primes, au bout de quelques minutes, le directeur technique lâcha qu'il ne comptais pas suivre le projet, contrairement à ce qu'il avait laissé croire jusque-là et alors que nous venions de passer une heure en tête à tête dans la voiture, il ne m'avait pas informé de sa décision.

Cette annonce faite dans ces conditions pouvait faire capoter le projet, et jeta un froid dans la conversation, car je n'avais aucune notion de gestion de fabrication.

Cela fit sensation sur la place, me causa un gros problème immédiat et je fus bien évidemment remis en cause.

Toutefois, l'atelier continuait de tourner avec des commandes continues et il allait de toute façon devoir faire une restructuration, en se séparant de celles qui ne voulaient pas suivre le projet.

Ce que demandaient d'ailleurs les autres, car elles les empêchaient de travailler en les harcelant de paroles négatives sur la chance de fonctionner de l'entreprise.

Une solution était à trouver, mais il fallait aussi consolider les commandes, livrer la clientèle et facturer.

Situation de la production

Restait un problème de taille : dans un tel contexte, que faire des commandes de la blanchisserie ?

Fallait-il, comme cela m'avait été conseillé par l'ancien propriétaire, s'en passer ?

Et, comme indiqué, nos tissus avaient été centralisés dans l'Indre pour y être coupés et cette situation perdurait et entraînait un retard de livraison de près d'un mois.

C'était confiscatoire car nous payions les tissus au fournisseur.

Mais, suite à des tractations dont j'ignorais tout, nous avons reçu et conservions en stock 100.000€ de tissus d'origine américaine à motifs, destinés aux blouses de malades et à destination des blanchisseurs.

Il était évident que rien ne bougerait avec l'usine de l'Indre sans engager une partie de bras de fer et j'avais une monnaie d'échange.

Ils étaient propriétaire de ces tissus et devaient les payer alors qu'ils n'avaient aucune commande et pour cause : ils n'avaient pas le critère de qualité pour le faire, ni les commandes finales.

Je pouvais bloquer les tissus où les rendre au fournisseur, annulant sa facture.

En échange du rendu de cette marchandise, j'obtins que le fournisseur cesse de livrer l'Indre et nous adresse directement notre marchandise, ce qui interrompit définitivement nos relations avec notre repreneur par intérim.

Mes tractations avec l'acheteur blanchisserie

Je décidai de prendre contact avec l'acheteur de la blanchisserie, celui-là même qui nous avait été annoncé comme devant devenir notre directeur général.

Entre temps, j'avais appris que cet acheteur était l'instigateur initial du rachat de l'affaire par l'autre, ayant conseillé de la reprendre puisqu'elle bénéficiait d'un quota de commandes annuelles de sa part.

Me retrouvant dans une sorte de roman policier, je décidai de passer au stade supérieur et pris contact avec cet acheteur.

Je lui annonçai par téléphone que je reprenais l'affaire et les livraisons pour son groupe, aux mêmes conditions. Il me répondit d'un air entendu : « ah oui ! L'autogestion » et je me gardai de le renseigner sur la réalité de cette autogestion en France.

Je tentais donc de créer un relationnel « normal » avec l'acheteur. J'avais appris accessoirement que des largesses « entre amis » arrondissaient les angles.

J'allai le voir en proche banlieue parisienne. Ce groupe richissime était installé en bordure de Seine en banlieue alors ouvrière, dans plusieurs villas anciennes autour de la

blanchisserie industrielle. Son bureau semblait avoir été installé dans la maison du gardien à l'entrée du terrain.

Un jour, j'invitai l'acheteur dans un restaurant du Bois de Boulogne. Il faut préciser que cet homme ne pouvait entièrement « faire partie de la famille de la bonne bourgeoisie française entre soi », puisque venant d'Asie : ça nous faisait au moins un point commun.

Au début de ma prise de contrôle, il s'était déplacé à l'usine et avait tenu à aller au cimetière sur la tombe de l'ancien patron. C'était au moins une marque de respect.

Il me donna son point de vue sur ses relations avec l'entreprise du Centre et conta sa venue annoncée comme directeur général.

Il avait donc conseillé à son « ami » de racheter l'affaire au décès de son dirigeant et après son dépôt de bilan et c'est parce que l'autre n'arrivait pas à gérer son rachat qu'il lui avait été instamment demandé (sans doute avec un pont d'or) de devenir directeur général du groupe constitué des deux sociétés.

Mais il estimait qu'il avait été trompé par lui sur l'état réel des finances et bien lui en avait pris de ne pas donner suite, puisque l'affaire s'était écroulée peu de temps après.

De même, il n'avait pas confiance dans le projet de fermer notre usine et rapatrier la production des blouses dans l'Indre, considérant que le grade de qualité ne correspondait pas aux fabrications de blouses polyester coton.

Je comprenais mieux pourquoi j'avais réussi à l'intéresser.

Après le repas, dans la voiture, nous scellâmes notre accord sans paroles.