

L'étrange annonce publique de notre classement comme premier fournisseur

Dans ce milieu, le confidentiel était la règle : on ne donnait pas ses chiffres en public, et lors des réunions provoquées par l'association de blanchisseurs, il n'était pas conseillé de se mettre en avant.

Aussi, lorsque je fus présenté en public par mon client comme étant son premier fournisseur textile, cette précision me laissa un goût étrange : la discrétion habituelle de la profession était transgressée et cette manière d'agir de cadrait pas avec les comportements habituels de cette entreprise.

Il pouvait passer pour un appel à la concurrence, pour amener à faire des propositions analogues, d'autant plus que je sentais une certaine distance s'installer dans les contacts, qui sans être chaleureux, ni avoir débordé sur du copinage, étaient néanmoins cordiaux, alors que ceux avec son gros concurrent étaient assez épouvantables : nous étions des serfs à leur service.

Et j'avais eu un entretien téléphonique avec le frère d'un des dirigeants de cette société, petit imprimeur qui travaillait exclusivement pour eux, amer de son sort et qui me l'avait décrit : il s'était fait brutalement évincer des fournisseurs sans préavis, après avoir fait un investissement pour eux devenu inutile et ruineux.

Le côté affable, cachait donc des comportements hypocrites y compris avec la famille.

A l'issue d'un congrès international de la blanchisserie à Rome, me trouvant avec leur PDG dans une salle, il me félicita chaudement de cette première place.

Je lui répondis par la formule « la roche tarpéienne est près du capitole » lui montrant mon étonnement sceptique à l'opportunité de cette annonce, à quoi il me répondit que je n'avais pas à me faire de soucis, on ne maltraitait pas chez eux les vieux fournisseurs.

Nous allons voir à présent comment ils se comportèrent avec les « vieux fournisseurs ».

L'origine de l'évolution.

Ce deuxième groupe de blanchisserie, initialement en région parisienne, s'était constitué par rachats externes à partir de 1986 et avait multiplié son chiffre d'affaires par trois, pour devenir le deuxième groupe français, mais faisant trois fois moins de volume que le premier, l'importateur en France du système américain de la location de linge avec lequel la société travaillait sans discontinuer depuis 1969.

La direction était composée d'un PDG, issu d'une école de Commerce, neveu du propriétaire sans héritiers, secondé par un camarade de promotion (qui avait donc saqué son propre frère) et un troisième protagoniste, anglais car une des plus importantes sociétés anglaise de prestation de service aux entreprises, dont la location de linge, était à leur capital.

En France que la transmission patrimoniale d'une entreprise à des descendants indirects entraîne des frais de succession de 60% d'une valeur estimée, à verser au Fisc dans l'année.

Sans avoir à chercher des renseignements confidentiels, des informations circulèrent comme quoi l'entreprise devait être vendue pour éviter ce sort, qui obligerait à la vendre dans de mauvaises conditions sous un an.

Constitution d'un conglomérat par vente à la Générale des Eaux, qui revend pour s'orienter sur l'audiovisuel et devient Vivendi

La location de vêtements professionnels et la blanchisserie avaient intéressé l'un d'eux, qui s'était chargé de constituer un troisième groupe de blanchisserie français en réunissant un certain nombre de blanchisseries non rachetées, souvent en difficultés financières, du fait de leur petite taille face aux désormais deux opérateurs

Ce troisième groupe de blanchisserie fût doté du bureau d'achat d'un des rachetés qui se chargea d'acheter au moins cher, en important d'énormes quantités de marchandises en provenance de pays à bas salaires, pour les stocker, car ils ne disposaient pas de marchés suffisants pour les écouler : le milieu glosait sur leurs résultats financiers catastrophiques, et leur stock de 40.000 vêtements inutiles.

Néanmoins, cette redistribution des cartes dans un milieu essentiellement familial, par un investisseur institutionnel aux moyens financiers illimités, et proche du pouvoir n'était pas rassurant.

Au lieu de laisser la concurrence naturelle faire son œuvre, un état-major constitué de toutes pièces avec des sbires issus

d'horizons divers et désireux de prouver leurs capacités avec des moyens illimités, ne pouvait que troubler le système.

Surtout qu'ils faisaient des pertes qu'aucune entreprise familiale n'aurait supportées.

Le calcul comparatif entre l'achat en grande délocalisation et la fabrication française

Je m'étais inquiété de ça avec le directeur général quand j'entretenais encore des relations cordiales : il m'avait rassuré en m'affirmant que leurs calculs personnels de rentabilité leur avaient fait valoir que l'achat de vêtements délocalisés leur ferait gagner tout au plus 2%, sans prendre en compte les désagréments introduits par les achats lointains et besoins de stockage prévisionnels en quantité, les modifications de personnel etc.

Bref, ils avaient conclu pour l'intérêt de la fabrication française en 1996.

- Les fabrications française en juste à temps, avec livraison sous 48 heures, étaient très attrayantes et le différentiel avec la délocalisation, en intégrant les coûts annexes, ne dépassait pas 2%.
- De plus, la déontologie dont ils se référaient en permanence leur interdisait de trahir un vieux fournisseur, de plus leur premier, selon eux-mêmes.

Je n'avais donc aucun souci à me faire à ce sujet et manifester publiquement sa crainte n'aurait servi qu'à se faire qualifier de pusillanime.

Convoqués suite au prétendu « rachat » du troisième groupe de blanchisserie

C'est dans cette ambiance sereinement entretenue que nous fûmes conviés à une importante réunion en début d'année 1996 par le directeur général.

Pour éviter des pertes de temps, je vins accompagné du conseil de gestion et de ma collaboratrice directe, qui se chargeait de suivre les demandes de ce client, face à une directrice des achats, diplômée qui avait remplacé l'acheteur, lui-même diplômé, parti en 1992.

Nous étions donc le premier fournisseur textile et avions également avec eux un petit contrat de fournitures sur 10 jours semblable au contrat de fourniture de leur grand concurrent.

C'est à ce titre que nous étions conviés à une sorte de briefing préalable de réflexion.

Dans une petite salle de réunion à l'étage de la direction, il nous annonça qu'ils avaient racheté le troisième groupe de blanchisserie, celui constitué des dernières blanchisseries indépendantes en déficit chronique réunies par un investisseur institutionnel, quelque temps auparavant.

Cette adjonction portait leur CA annuel de 114 millions d'€ à 150.

Et du fait de notre importance en tant que premier fournisseur, nous devions être en mesure de suivre.

Il nous proposa donc de nous avancer la trésorerie nécessaire à l'achat de tissus supplémentaires pour satisfaire leurs demandes à venir, ce que nous déclinâmes d'office, grands seigneurs (suite à une intervention de mon conseil de gestion).

C'était magnifique.

En sortant de la réunion, je marchais sur un nuage : j'avais peut être enfin réussi à me mettre hors de portée des aléas et peut être que je pourrais enfin avoir la sérénité que me donnait la certitude de ne rien manquer sur le plan matériel (vieux fantasme issu de mon enfance, qui me taraudait en permanence).

La réalisation concrète du projet se traduit d'abord par une baisse importante des quantités

Au fil des semaines, il apparut que non seulement les commandes n'augmentaient pas, mais qu'elles diminuaient considérablement en quantité par tailles.

De 50 pièces à la taille, nous passâmes à 10, voire 5, et sans aucunes explications malgré nos questions à nos correspondants habituels.

Comme nous n'avions eu aucune confirmation des propos du directeur général par écrit, et étions censés devoir investir en tissu pour couvrir l'augmentation de volume annoncée lors

de la réunion, sauf traquenard il n'y avait aucune raison de craindre un problème quelconque.

Le PDG m'avait affirmé qu'ils se comportaient « bien » avec leurs fournisseurs attirés, et informer d'une augmentation de chiffre d'affaires en proposant de la financer ne pouvait être décelé comme une manœuvre destinée à tromper, sans être paranoïaque.

Néanmoins, j'avais toujours en mémoire la conversation avec le frère du DG, qui avait été grugé et sorti des fournisseurs sans que son propre frère n'intervienne, où, à tous le moins le prévienne à temps pour qu'il n'investisse pas.

Il m'avait surtout informé sur les conflits larvés qui existaient au sein de la direction de cette entreprise entre les deux anciens élèves et camarades de promotion de la même école de commerce, le PdG et le DG et le troisième larron, lui-même DG, citoyen britannique représentant l'actionnaire anglais

Des signes avant-coureurs alarmants

Ma collaboratrice se rendit compte d'un fort malaise au cours d'une de ses visites régulières avec l'acheteuse pour suivre les fabrication de leurs commandes.

Pendant l'entretien, l'acheteuse, qui avait le rang de directrice des achats, fût convoquée à la direction.

Quand elle revint, elle était bouleversée, son visage était marbré de tâches rouges, elle balbutiait.

Elle abrégéa l'entretien sans explications.

Une visite pour rien.

Obligé d'investir pour éviter l'asphyxie de la production

Comme les commandes continuaient de baisser en nombre de pièces à la taille, si je laissai les choses en l'état, nous risquions l'asphyxie à la coupe des tissus.

Pour alimenter l'atelier dans ces nouvelles conditions, il aurait fallu avoir cinq fois plus de personnel en coupe sur cinq tables de coupe, dans un local cinq fois plus grand, ce

qui était impossible et je ne pouvais laisser handicaper la production à cause du morcellement de celles de ce client.

Nous réalisions à cette époque 5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel à 3% de marge, 360.000 vêtements par an sortaient de l'usine, soit près d'un million de mètres de tissus et nous étions depuis 1994 redevenus deuxième client français du tisseur américain de l'origine.

Les comptes courants constitués de primes du début de l'exploitation avaient été remboursées à chaque actionnaire mais nous avions 1 million d'euros de fonds propres, dont 300.000€ en capital.

Nous en avions les moyens aussi je décidai d'empêcher l'engorgement de la coupe en en profitant pour nous équiper d'un système de coupe informatique robotisé, à mettre directement en connexion avec le traçage informatique que nous avions déjà.

C'était la seule solution pour ne pas bloquer l'usine sous trois mois.

Sur le plan concret, comme il s'agissait d'ajouter une sorte d'« imprimante » à un système informatique existant, sauf que le réservoir de cette imprimante était remplacé par un couteau qui coupait des matelas de tissus au lieu d'écrire dessus, il n'y avait pas d'obstacle technique et humain à cette acquisition.

Disposant de fonds propres, je pus sans difficultés acquérir un matériel d'occasion, coutant 70.000€ entièrement financé auprès des banques, remboursables sur 7 ans à 6%.

Et heureusement, nous disposions de place suffisante et il fut possible de faire aménager une aile remise en cours d'année, entraînant des travaux de fondation, car il fallait un sol parfaitement plat pour poser l'engin de coupe et cette remise était en terre battue.

Un investissement = des péripéties annexes, qui interviennent toujours

Le matériel venait d'une usine appartenant à un grand groupe de prêt à porter. Le vendeur en était la société fabricant le matériel, et le commercial m'avait affirmé que ce matériel passerait par leur maintenance pour être reconditionné avec remplacement des pièces d'usures.

Une fois le système livré et installé, des techniciens vintent procéder aux branchements informatiques à notre installation, de la même marque.

Il apparut à la mise en route, que l'appareil (qui pesait plusieurs tonnes) était arrivé directement de l'usine où il se trouvait précédemment, sans passer par la maintenance.

Il fonctionnait d'une manière erratique, les différentes pièces de roulements n'ayant pas été changées.

Entre temps, le commercial avait quitté l'entreprise et je dus bloquer les règlements pour parvenir à obtenir après moult discussions que des techniciens mettent l'appareil en conformité avec la proposition initiale.

Il fonctionna alors correctement, mais au bout de deux mois.

Pendant ce temps, rien de plus ne venait annoncer que nous étions en disgrâce et les quantités globales de commandes augmentaient.

Cet investissement était un point positif et je n'allais pas jouer les rabats joies en faisant part au personnel et à mon entourage de mes doutes et de mes craintes.

Les quantités de ce client avaient baissées mais comme elles restaient importantes, je ne pouvais intervenir plus.

Il n'était pas possible de morigéner le client à propos d'une baisse de quantités, dans la mesure où il n'avait aucun engagement de passer une quantité donnée à l'unité près de commandes par an.

Et de toutes façons, l'acheteuse continuait de faire comme si de rien n'était : on ne pouvait lui faire subir un interrogatoire sans risquer d'être rembarrés et de lui donner des motifs de mécontentement pouvant être utilisés contre nous, aussi nous nous adaptâmes à cette donne, feignant de la traiter comme une péripétie.