

2ème PARTIE

1992 Première tentative d'éviction sauvage

L'obtention d'un énorme marché d'état nous concernant totalement occulté par les donneurs d'ordres.

En 1992, sans que nous en soyons informés, les deux groupes de blanchisserie français réalisant 80% du marché, avec lesquels nous réalisions 60% de notre CA, obtinrent un important marché national des vêtements professionnels du personnel de l'Assistance Publique des hôpitaux de Paris.

Malgré les oiseaux de mauvais augure, l'entreprise avait atteint un bel équilibre au bout de 7 ans de fonctionnement, après le décès du fondateur suivi de deux dépôts de bilans en quatre ans avec tentative de fermeture sauvage.

L'effectif était de 90 personnes, les comptes étaient équilibrés et la gestion de l'ensemble se faisait sans heurts.

Nous n'en savions absolument rien or une des stratégies des blanchisseurs consistait à tenter de s'emparer de marchés d'Etat dont ceux de la Santé, contre les blanchisseries inter hospitalières, en proposant l'externalisation de la prestation de lavage du linge hospitalier, sensée coûter moins cher que les blanchisseries inter-hospitalières en plein accord des ministères concernés, Santé, Industrie, Finances.

Les BIH : blanchisseries inter hospitalières

Il s'agit de blanchisseries intégrées à un hôpital où à plusieurs, chargées de laver tout le linge en circulation dans l'hôpital. Ces blanchisseries existent depuis la fin du XIXème siècle. Elles ne se modernisent qu'au gré des crédits du ministère de la Santé (maintenant dévolus aux ARS) et des politiques exigées par l'Etat.

Certaines étaient très bien gérées, d'autres devenaient vétustes.

Lorsque des investissements n'avaient pas été faits en temps opportuns, dans la plus grande confidentialité se posait la question de l'opportunité de consacrer des crédits devenus énormes pour acheter du matériel de blanchisserie moderne, alors que des unités de lavage récentes existaient, pratiquaient la prestation de service extérieur du linge dans l'industrie et ne demandaient qu'à prendre ces marchés.

De nombreux contacts et connections existaient depuis longtemps entre la direction du premier groupe de blanchisserie (dont faisait partie un énarque) et les grands commis de l'Etat. Si le sujet avait été abordé en haut lieu, se présenter à l'appel d'offre n'était qu'une formalité, en admettant qu'il y en ai eu un, les parties étant de toutes façons d'accord¹ et personne n'ayant son mot à dire.

Dans l'argument de vente des blanchisseurs loueurs de linge, l'achat de machines à laver industrielle, la gestion du personnel pour la faire fonctionner, n'étaient pas le métier de base de l'hôpital d'où l'intérêt d'externaliser cette tâche (aux deux grands loueurs bien entendu, seuls capables d'avoir les capacités financières et humaines nécessaires pour ce marché importants).

Les contrats de fournitures annuels

Chaque année au mois d'octobre, nous fournissions aux acheteurs nos tarifs pour l'année suivante concernant les produits que nous fabriquions.

Ensuite, nous recevions un courrier nous indiquant, étant reconduits d'années en années depuis 1969 avec quelques péripéties, pour quelles quantités, couleurs et modèles, permettant de prévoir des commandes cadencées mensuelles à fabriquer et quel potentiel il restait à combler.

En fonction de ces quantités, nous bloquions des retenues mensuelles correspondantes au fournisseur de tissu, en provenance de leur usine située en Italie au sud de Rome.

Sans ces éléments, il aurait été impossible de livrer correctement, les tissus étant eux-mêmes produits en fonction des retenues prévisionnelles des blanchisseurs.

Deux clients blanchisseurs égaux

Comme déjà expliqué, un regroupement avait eu lieu et un deuxième grand groupe de blanchisserie était né, à partir d'une blanchisserie familiale déjà importante de région parisienne et ils avaient embauché un jeune acheteur issu d'une école de commerce, venant de la grande distribution.

¹Je sus plus tard que l'entente ne régnait pas entre les équipes de direction des deux groupes de blanchisseries et que des divergences sur les modalités de l'obtention respective des quantités du marché en question les avaient amené devant les Tribunaux

En fin de compte, cet acheteur avait vu les besoins initiaux quadrupler et nous-mêmes en avons profité, passant de 20.000 à 80.000 pièces par an pour eux.

Nous avions donc deux clients d'égale importance en commandes.

C'était au moins un point où la réussite de l'opération reprise avait eu un effet : étant fournisseur du 1^{er} groupe de blanchisserie, le deuxième, une fois constitué s'adressait aux mêmes sous-traitants, en mesure de travailler convenablement pour cette profession, puisque largement rôdés depuis 1969.

Ainsi, nous abordâmes l'année 1992 avec deux contrats représentant 2/3 de la charge de l'atelier, soit 160.000 pièces à produire dans l'année.

Et évidemment, pas question de travailler au coup par coup, sans programmation industrielle.

Nous alimentions des stocks centraux et n'étions pas les seuls fournisseurs : pratiquement tous les opérateurs du vêtement professionnel avaient été sollicités et avec nous, cinq étaient des fournisseurs importants, mais appartenant à des grandes familles industrielles françaises, où rachetés par des groupes internationaux intervenant dans d'autres pays d'Europe.

Les prix tirés à l'extrême avaient au moins un point positif : une fois la production planifiée, on pouvait à l'avance prévoir les machines nécessaires, le personnel, les investissements et on était assuré d'un chiffre d'affaires annuel et de la rentabilité.

En faisant les économies humaines nécessaires (pas d'état-major de directeurs), on parvenait à dégager une marge de 2 à 3%, ce qui était alors un quasi luxe dans la profession.

C'est ce que j'avais fait, mais sans m'en apercevoir, nous étions devenus sous-traitant de grands donneurs d'ordres, tout en finançant les achats de tissus payés sous 60 jours, alors que les donneurs d'ordres payaient à 90 jours, d'où l'obligation d'avoir une gestion au cordeau pour ne pas se faire éjecter par les banques.

Mais on n'avait pas eu d'autres choix : soit on s'adaptait à soit on arrêtait, avec faillite à la clef.

Et le choix était simple : du côté blanchisseries, les commandes arrivaient, de l'autre, il n'y en avait plus et quand elles disparaissaient, c'était sans prévenir.

Par rapport à la fabrication de produits saisonniers pour la grande distribution imposant de faire des collections préalables à présenter, avec risques de trous de fabrications mortels pour les comptes, le système était sécurisant. De toutes façons, la grande distribution continuait inexorablement à acheter du textile importé.

Nous avions donc en général un contrat annuel de 80.000 pièces à fabriquer, et plus ou moins 20% des quantités à prévoir comme écart possible.

Donc, nous étions tenus d'être en mesure de fabriquer et livrer à chacun entre 60 et 100.000 pièces par an, soit entre 12 et 24.000 pièces chaque mois selon les mois et effectuions les retenues de tissus correspondantes.

Pas question de louper la fabrication dans de telles conditions si nous voulions rester profitables et je n'avais pas eu d'autre choix que de m'y atteler coûte que coûte.

Après l'acheteur asiatique, s'étaient succédés en moyenne un acheteur par an et la pression s'était heureusement relâchée.

Les relations avec le deuxième groupe de blanchisserie constitué étaient beaucoup plus ouvertes avec nous : nous pouvions pénétrer dans l'immeuble de la direction et monter directement aux étages, étant reçus directement dans les bureaux des directeurs de l'affaire.

En dehors des visites périodiques nécessaires chez clients et fournisseurs, je passais 12 heures par jour à l'usine, aidé d'une seule adjointe qui s'occupait des achats de tissus, puis avait débordé sur les clients et le suivi de production.

Un marché de l'Assistance Publique de Paris de 1991 pour exécution 1992 reste un secret absolu

Ils avaient donc emporté un marché à l'Assistance Publique de Paris, à deux avec mise en service à compter de janvier 1992 sans que nous en ayons été prévenus.

En gros cela se traduisit par des quantités à fabriquer non programmées, doublées de l'un comme de l'autre, sans préavis ni information préalable, correspondant au double des demandes habituelles, pour l'un puis pour l'autre.

Nous avions la souplesse permettant de faire face à un afflux de commandes temporaire, et on ne pouvait investir dans du personnel et des machines pour trois mois, aussi au début je

ne m'alarmai pas trop, d'autant que nous avions un contrat quantitatif annuel de livraison programmées avec eux.

Mais les questions demandant le pourquoi de ces volumes et leur durée restèrent sans réponse et au bout de trois mois, nous étions complètement saturés et menacés.

Les « propositions » du nouvel acheteur du plus gros client, étaient simples : soit nous livrions toutes quantités demandées, soit nous étions exclus des fournisseurs en octobre. On avait affaire à un jeune personnage odieux, semblant jubiler des difficultés qu'il créait.

Je ne pouvais prendre le risque de perdre un tel client, d'autant plus qu'il était flagrant que son concurrent ne travaillait avec nous que parce que nous étions son fournisseur.

Pour couronner le tout, à la fin du premier trimestre l'acheteur de l'autre groupe créé quitta l'entreprise, alors que nous étions inondés de ses commandes aussi et ne fût pas remplacé immédiatement, des collègues se chargeant du poste temporairement et évitant de se mouiller en se contentant de brailler parce que nous avions du retard, affectant de ne pas en comprendre la raison et tentant de jouer leur carte personnelle aux yeux de leur direction, se faisant fort de nous contraindre par menace.

En somme, il fallait se débrouiller pour doubler les quantités produites et à la fin du premier trimestre, nous avions rentré le double des quantités habituelles. Nous avons pu limiter les retards en faisant des heures supplémentaires, y compris le samedi, ce qui ravissait le personnel, mais il était impossible de continuer d'engranger de telles quantités sans agrandir le potentiel de production.

Décision d'agrandissement « à chaud »

Après discussions avec mon conseil sur la faisabilité financière, je me résolus à entreprendre des travaux d'agrandissement pour installer un nouvel atelier dans des dépendances, achetait des machines, embauchait une équipe supplémentaire et absorbait les quantités en retard. Les commandes continuaient d'affluer mais au mois de septembre, nous avons résorbé le retard, alors que les quantités produites avaient doublées.

Evidemment, cela s'était traduit pas des embauches et l'effectif dépassait à nouveau la centaine de salariés.

De plus j'avais dû faire un emprunt pour transformer un simple entrepôt de stockage non isolé en atelier connecté convenablement et chauffé. Heureusement, les banques n'avaient pas émis la moindre objection, compte tenu de nos chiffres.

Et nous avons finalement appris par la bande la cause de cette augmentation : ce marché d'état avait été remporté par les deux sous la forme 2/3, 1/3.

Nous n'avions résorbé le retard qu'au prix d'investissements et d'embauches donnant une autre dimension à l'affaire, le tout dans une ambiance assez lourde, mais nous avons réussi et j'avais à mon sens écarté la menace qu'un retard puisse servir de prétexte à notre éviction.

Et l'approvisionneur qui venait d'un entrepôt de la grande distribution textile (il s'agissait de l'adjoint du directeur des achats qui était parti qui avait repris le poste) extrêmement filandreur et se délectant visiblement qu'on lui demande de pressurer les fournisseurs sans aucune vergogne avait laissé entendre que si on lui donnait satisfaction dans les quantités livrées, son employeur en tiendrait évidemment compte.

Des fabrications sont repérées dans un atelier au Vietnam

Néanmoins, un fait m'avait attiré mon attention : au cours de l'été, j'avais appris fortuitement, que des marchandises identiques destinées au premier groupe de blanchisserie étaient fabriquées dans un atelier au Vietnam.

Et j'avais fait la relation avec l'ancien acheteur asiatique viré en 1987, et parti chez un concurrent pour monter une usine au Vietnam.

Il était sur place et connaissait parfaitement les critères de fabrication de son ancien employeur.

Ayant affaire dans cette profession à des tordus de la pire espèce, il était possible que cette action ait des répercussions à terme, mais qu'y faire à ce moment.

1992 Le loueur de linge « en action »

Lorsque je me présentai aux demandes de prix d'octobre 1992 pour la reconduction des marchés 1993, je reçus un accueil particulier : l'acheteur, ex approvisionneur jubilant visiblement d'exercer à la demande de sa direction, des

pressions économiques exorbitantes aux sous-traitants, annonça que les prix donnés ne correspondaient pas à leur attente et sans donner plus d'informations, qu'il fallait « revoir sa copie ».

On rappellera qu'ils avaient doublé les quantités sans préavis, avaient menacé d'éviction complète en cas de retard, que nous avions rattrapé le retard au prix d'investissements et d'embauches et que je ne pouvais me retrouver sans commandes après un tel effort.

Je recalculai des prix.

Ils furent refusés : nous étions remerciés, n'avions aucune quantité pour 1993, mais c'était de notre faute.

Atterré devant tant de veulerie cynique affichée, je finis par apprendre qu'ils avaient passé les marchés 93 au Vietnam en juillet, via leur ancien acheteur.

Une fois de plus, leur direction avait fait preuve d'un comportement digne de la grande truanderie et de duplicité éhontée.

Les circonstances du coup tordu

Un voyage d'étude de la blanchisserie d'une quinzaine de jours avait été organisé au Japon par l'association leur appartenant², pour un groupe lié à la profession.

Au cours de ce voyage, l'approvisionneur et son mentor occulte, un des dirigeant de l'entreprise, maître d'œuvre des turpitudes depuis des années³ avaient disparus de la délégation durant une semaine sans que personne ne sache où ils étaient et finalement, ils avaient été visiter l'atelier au Vietnam et conclure des marchés pour l'année 1993.

Je sus plus tard qu'il s'agissait d'une pratique « normale » des canailles de la distribution : la société qui obtenait un marché d'Etat français faisait réaliser la mise en place avec des marchandises françaises à prix français, puis le bureau

² Association chargée de jouer le rôle de chambre syndicale et financée en partie par les fournisseurs dont nous, ayant été racketté et quasi obligé lors de l'été, menaces à peine voilées de l'approvisionneur à la clef, de verser 1000€ par an à cette organisation, dans laquelle je ne voyais pas l'intérêt d'entrer.

³ Énarque, deuxième âme damnée du patron occulte, s'étant commis à travailler dans le privé, mais gardant tout son mépris et sa morgue pour la multitude et conservant tous ses réseaux de pouvoir

d'achat réalisait les réassortiments sur les années suivantes avec des marchandises importées à moitié prix.

Ainsi, on avait réalisé la mise en place sans problèmes de qualité et s'il y en avait, le fournisseur français servirait de bouc émissaire et se ferait tondre, ensuite on réapprovisionnait avec une fabrication délocalisée qu'on avait eu le temps de mettre en route pendant que le fournisseur français s'échinait à livrer des marchandises qu'il ne reverrait plus jamais, évidemment sans le savoir.

Déjà heureux d'obtenir des marchandises à fabriquer pour son atelier de production, il était évidemment indispensable de le tenir dans l'ignorance complète de la raison de cet afflux de commande : sachant qu'il s'agissait de la mise en place d'un nouveau marché, il aurait pu deviner que de toutes façons, les réassortiments ne représenteraient au mieux que 20% des quantités les années suivantes.

Qu'ensuite, réduire l'effectif déclenchant une campagne de presse de dénigrement présentant l'odieux personnage qui avait le front de détruire l'emploi français comme un lâche et un voyou et permettant les blocages de l'Administration venant poser au sauveur de l'ouvrier, alors que les services concernés étaient parfaitement au courant de la manœuvre initiale et de ses conséquences sous quelques mois, me faire trébucher me mènerait à la faillite qui serait présentée comme la preuve de mon incompétence ou du marasme de la profession, n'étonnerait personne en réjouirait quelques uns et de toutes façons, au cas où je parlerais, ce que je dirais serait inaudible du fait que la cause était de toutes façons entendue depuis le début : je n'avais rien à faire là.

Et cette opération semblait avoir été orchestrée avec comme corollaire de faire le ménage chez les fournisseurs en se débarrassant de ceux qui n'avaient pas la taille minimale requise pour être considérés comme des interlocuteurs à ménager.

Et n'ayant aucun appui politique, en mesure d'alerter en haut lieu qu'il y avait un témoin direct de turpitudes, ma voie de sortie était étroite.

En fonction du cynisme pragmatique de ces gens, la demande de tarif annuel en octobre n'était qu'un leurre.

Donc, après 7 ans de travail harassant pour redresser cette entreprise, ils m'avaient délibérément menti via leur acheteur pour obtenir le doublement des commandes m'obligeant à des dépenses qui ne seraient pas rentabilisées et à des embauches devenant inutiles au bout de six mois, via pressions et

menaces alors qu'ils escomptaient augmenter leurs marges sur ce marché en faisant produire à bas coûts les quantités de sa poursuite, après la mise en place.

Et c'était catastrophique pour nous car nous avions investi et étions pris à la gorge par les remboursements d'emprunts, de plus, il fallait prévoir un licenciement qui aurait raison de l'entreprise, les licenciements étant quasiment impossibles car déclenchant des réactions d'émeutes orchestrées par la presse, qui se gardait bien de donner les clefs des opérations, focalisant uniquement sur les emplois perdus, en en tenant responsable le seul lampiste n'étant pas en mesure de se défendre : le patron, sans prendre aucun recul.

Devant un tel cynisme, je refusai de me laisser berner de cette manière sans réagir.