

## 1. 1981 Ma découverte de l'entreprise

Je visitai l'entreprise en mai 81: elle faisait bonne figure, située dans un bâtiment industriel récent de bonne facture de 3.000m<sup>2</sup> construit en 1966, en zone industrielle proche du centre-ville.

A l'intérieur, dans les bureaux tout restait en place comme si le patron, décédé depuis peu, allait revenir.

Ce n'est qu'au fur et à mesure que je découvris à ma grande surprise que plus de la moitié de son activité consistait à fabriquer des vêtements professionnels basiques, dans des proportions qui assuraient une facturation mensuelle régulière, à tel point qu'un atelier dans un bâtiment annexe avait été installé et inauguré en grande pompe en 1978, uniquement pour cette activité, dans laquelle une soixantaine d'opératrices produisaient des blouses en permanence, avec un rendement élevé.

Il s'agissait du client unique, la blanchisserie dont m'avait parlé le propriétaire et qu'il considérait avec crainte, dans une activité que je découvris : la plus grosse entreprise de blanchisserie française seule maitresse d'œuvre du secteur, qui imposait sa loi à ses fournisseurs, dont celui-ci.

Le propriétaire de l'affaire m'avait expliqué l'origine de cette collaboration, après 1968.

Ce fut une véritable découverte pour moi car depuis 1973, la délocalisation ne laissait aucunement imaginer qu'il soit rentable de faire fabriquer des blouses blanches en France.

Initialement, l'affaire produisait en quantité des vêtements basiques, blouses, tabliers de ferme, quelques bleus de travail et 60.000 blouses d'écolier qui constituaient l'alimentation principale.

Après mai 68, le port des blouses d'écoliers cessa brusquement, et entraîna un trou de production mettant en péril l'avenir de l'affaire.

C'est à ce moment que la grande blanchisserie industrielle monta son opération location de linge.

Consultée, l'entreprise ne put refuser son offre compte tenu des circonstances économiques qu'elle traversait.

Mais un tel client était dangereux, faisait sortir des critères de prudence car représentant plus de 30% des commandes et le sachant, ce qui ressortait dans le comportement dominateur de son service achat dominateur. C'était un piège et le patron tenta de ne pas se laisser prendre à la gorge, sans y parvenir complètement.

Le destin se manifesta. Un modéliste chef de production, issu des usines de grands magasins, embauché en 1969 comme directeur technique élaborait des collections de robes premiers prix qui remportèrent un fort succès durant quelques années ; l'effectif atteignit alors 200 salariés en 1978, et l'entreprise fut durant les années 75/78 spécialiste en robes premiers prix dans la grande distribution. Faire grossir ce secteur, redonnait une certaine indépendance à l'entreprise.

Mais les robes passèrent de mode et l'affaire se retrouva avec un seul client en robes, situation très fragile, une petite entreprise de vente par correspondance vendant par l'intermédiaire des magazines de programmes de télévision.

C'est à ce moment que le dirigeant, usé, développa un cancer et décéda après quelques mois fin 1980 et que pour tenter de sortir de cette ornière, le propriétaire décida de déposer le bilan et de chercher un commercial.

C'est ainsi que je mis les doigts dans l'engrenage. Je donnai donc ma démission et commençai à travailler moitié sur place pour monter des collections à présenter au mois de septembre 81, sur Paris où se trouvaient les centrales d'achat pour présenter le projet.

Il était surprenant que des vêtements professionnels basiques soient fabriqués en France, mais il s'avéra, chose jusque-là dissimulée, que l'entreprise avait un contrat annuel renouvelable de fabrication de 60 à 90.000 blouses blanches à livrer mensuellement, ce qui permettait de planifier une production et surtout garantissait des rentrées financières régulières, et la mettait à l'abri des trous de trésorerie consécutifs à l'effondrement du carnet de commande, hantise des dirigeants de PMI.

Je découvris alors ce pan caché de la profession : alors que la majorité des usines françaises de confection fermaient, concurrencées par les ateliers délocalisés, des entreprises continuaient en France dans la confidentialité absolue, à produire en quantité des vêtements ultra basiques : blouses, mais également tous les vêtements de travail traditionnels pour hommes et femmes.

## 1.1. Mes débuts effectifs

Je n'étais pas gêné par le dépôt de bilan.

La situation particulière de cette entreprise permettait d'envisager de retrouver l'équilibre en rebattant les cartes commerciales.

Une fois engagé officiellement comme directeur Commercial par le mandataire de justice à la demande du propriétaire, je m'y attelai avec les connaissances que j'avais acquises, et entrepris de visiter toutes les centrales d'achat textile et les anciens clients de l'entreprise, dont en Allemagne et en Belgique.

Il existait 4 VRP multicartes qui tenaient farouchement à leur indépendance, mais je n'avais pas besoin d'eux car ils ne prenaient quasiment plus de commandes depuis des mois.

Un seul, le représentant visitant le commerce de détail régional obtenait chaque année de sa clientèle environ 6.000 pièces assorties en robes été et hiver.

Evidemment, je n'étais plus dans l'amicale ambiance de l'entreprise précédente, mais il n'y avait rien à y faire.

## 1.2. La présentation de l'entreprise par le directeur technique

Dès ma première visite, le modéliste des collections de robes promu directeur technique détailla les nombreux griefs qu'il conservait en travers de la gorge depuis 10 ans, mais qu'y faire.

## 1.3. Les éléments commerciaux trouvés

Il n'y avait aucun dossier de suivi des clients, les contacts entre le patron et ses commerciaux s'effectuaient par téléphone le samedi matin, sans témoins ni compte-rendu écrit.

N'ayant aucun document des affaires traitées, je dus réaliser une étude complète des clients sur place, tout en préparant les collections à présenter.

Synthétiquement, trois vrp multicartes faisaient office de direction commerciale, avec un partage de la clientèle confus.

Lorsque l'entreprise avait été référencée pour ses robes dans la grande distribution, les centrales d'achat parisiennes

avaient été arbitrairement partagées entre un VRP habitant Paris et un autre, à 500km de Paris.

Le troisième, habitant le Nord de la France s'occupait des catalogues du Nord, mais récemment embauché, il n'avait jamais pris une commande.

Ce dernier travaillait de la manière que je connaissais, en présentant des pré-collections très tôt dans la saison, puis en faisant confectionner des échantillons spéciaux à la demande de l'acheteur, changeant des tissus et des formes.

Or, il n'avait jamais pu obtenir ses échantillons à temps, ce que je comprenais en ayant vu l'organisation existante, sachant que si personne sur place ne s'occupait du suivi de la demande, veille à surveiller la bonne confection des échantillons, et les envoient à date au bureau d'achat, il était impossible qu'un choix soit fait en temps et en heure par le bureau d'achat.

Il était évident que dans le système hiérarchique qui avait existé, seul le patron lui-même pouvait obtenir quelque chose, dont des modèles spéciaux.

Or, déjà malade, il n'avait jamais eu la possibilité matérielle de s'en occuper.

#### **1.4. La situation commerciale début 1981**

Tout était à reprendre, heureusement l'atelier de soixante ouvrières semblait ne pas être atteint par la raréfaction des commandes, et fabriquait des montagnes de blouses blanches sur programme mensuel pour un client.

Concernant les robes, les centrales parisiennes ne commandaient plus rien.

Les autres clients restant étaient :

1. une société régionale de l'Ouest, de vente en camion pour les robes 3ème âge,
2. un autre dans l'Est de la France vendant par correspondance des robes de soirée premier prix,
3. une activité de robes de mariées sur mesures pour la principale chaîne de robes de mariée d'alors.

Il y avait suffisamment d'alimentation pour maintenir l'effectif de production et la trésorerie était pléthorique car le dépôt du bilan avait été fait inopinément et une vente inopinée de déstockage d'usine avait renfloué la trésorerie.

Mais cette vente avait déclenché la violente hostilité des détaillants traditionnels, qui feraient ensuite le bonheur des rares entreprises concurrentes de la région.

Selon les représentants les collections ne se renouvelaient plus et la mode des robes à grandes fleurs étant passées, ça n'intéressait plus les acheteurs.

En fin de compte restait une spécialisation en robes 3ème âge, que je parvins à vendre auprès des catalogues du Nord, avec l'aide du représentant très bien introduit.

Quant aux robes de mariés, secteur réservé du Directeur technique, quelques mois plus tard, elles s'effondrèrent, consécutivement aux déboires de la chaîne qui les vendait.

De toutes façons, sa rentabilité restait à vérifier car les ouvrières passaient beaucoup de temps sur des retouches et ce temps ne semblait pas comptabilisé.

Je visitai seul les centrales d'achat parisiennes, ce qui ne me posa aucun problème, les connaissant bien.

Pour donner l'ambiance, une acheteuse d'un grand magasin parisien s'apitoya sur mon sort en voyant les modèles de collection que je lui présentai : « Mon pauvre Monsieur, je vous plains » me dit-elle en voyant les modèles.

L'autre représentant sur Paris donna rapidement sa démission et m'indiqua certains détails concernant l'équipe, me confirmant qu'il n'y avait jamais eu de politique commerciale dans l'entreprise :

Le patron ancien para commando dans la première armée se remémorait les épisodes de la guerre où il aurait dû laisser sa vie.

L'actuel propriétaire de l'affaire avait acheté un appartement de deux pièces près de la Gare de l'Est, dont il se servait occasionnellement pour recevoir des visiteurs : il me servit de bureau, habitant toujours en région parisienne.

## **1.5. Mes premières actions commerciales**

Heureusement, malgré cette ambiance particulière, j'obtins par mes contacts familiaux une fabrication annuelle de milliers de robes fillette dans une des deux plus importante centrale d'achat textile, ce qui me donna une avantage énorme sur

l'équipe commerciale existante, qui elle, attendait que les choses changent d'elle-même sans prendre aucune commande.

Pendant les premiers mois, je circulai sans arrêt en voiture, faisant des milliers de kilomètres hebdomadaires entre Paris, le Nord de la France, la Belgique et le grand Ouest.

Le démarrage avait été chaotique mais en même temps, finalement simple : les quelques représentants rétifs à coopérer mais ne faisaient rien.

A l'exception notable de celui du nord de la France, de formation ingénieur, qui avait été embauché peu de temps avant la mort du patron et n'avait jamais réalisé la moindre affaire jusque-là.

Moi-même connaissant les centrales d'achat et venant d'une entreprise de la profession connue comme sérieuse, j'avais obtenu des commandes de catalogues du Nord avec deux acheteurs qui nous avaient pour la première fois confié des lignes de robes, mais classiques.

Pour une PMI en dépôt de bilan dont le dirigeant venait de mourir, on aurait pu s'attendre à ce que les énergies soient tendues vers la résolution des problèmes, et que les couteaux restent au fourreau quelque temps, or il n'en avait rien été, néanmoins, j'avais profité de ce vide pour faire ce que je voulais sans contrainte et j'avais réussi.

Mais je restais un intrus dans un milieu étrange et mes succès commerciaux semblaient plus indisposer qu'autre chose.

Heureusement que j'étais parvenu à faire référencer des modèles dans les catalogues nordistes et par mes appuis, familiaux obtenu des commandes de robes fillettes très conséquentes qui asseyaient ma position, sinon il m'aurait été impossible de tenir plus de trois mois.

Et au bout du compte, le pari semblait gagné puisque j'étais parvenu en quelques mois, à créer une clientèle dans les centrales d'achat, pour des fabrications correspondant au savoir-faire de l'entreprise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Deux ans après, cette clientèle génèrerait autant de chiffre d'affaires que la blanchisserie.