

1. La constitution du deuxième groupe de blanchisserie français

Une blanchisserie familiale (comme dans toute la profession) de la région Parisienne mena alors une politique de croissance externe intensive.

A partir de 1987, elle racheta petit à petit ses homologues des autres régions de France, en trois ans.

Ainsi se formait avec une apparente facilité un deuxième groupe de blanchisserie avec près de 25% du marché de la location.

Passant de 38 à 115 millions d'€ de chiffres d'affaires en quelques années, la structuration était indispensable.

Initialement, les achats de vêtements étaient faits par la secrétaire de l'ancien dirigeant, qui s'en tenait pour son choix aux directives quantitatives données et immuables depuis des années : des relations cordiales existaient entre les fournisseurs et la direction, qui se connaissaient de longue date.

Il devient notre client principal

Cette personne partit à la retraite et un jeune acheteur professionnel diplômé d'école de commerce, issu de la grande distribution, fût recruté.

Il avait besoin de se constituer un groupe de fournisseurs nouveaux car il se trouvait en bute au blocage corporatiste des fournisseurs habituels régionaux des entreprises rachetées, qui tentaient de se liguer avec les acheteurs locaux restés en place pour le contrecarrer, situation que j'avais connu.

Etant de la même génération et ayant connu le secteur dans lequel il avait évolué avant, un bon contact s'établit entre nous, sans aucune compromission.

Les quantités initiales furent multipliées par quatre et représentèrent au bout d'un an soit en 1991, un volume d'affaires légèrement supérieur à l'autre fournisseur, lui pourtant 3 fois plus important.

Bilan de la reprise en 1991, 6 ans après le redémarrage.

Conservant quelques clients directs, en 1991 la reprise amorcée en 1985 était une réussite et allait au-delà de toutes les espérances.

Non seulement l'activité avait été maintenue, mais j'avais pu procéder à de nouvelles embauches, amenant l'effectif à près de 90 personnes.

Fin 1991, le chiffre d'affaires se répartissait idéalement en trois tranches : 1/3 le blanchisseur initial, 1/3 le deuxième groupe de blanchisserie et le dernier tiers en direct, tous clients confondus hors blanchisserie.

N'ayant aucune formation en gestion ni en production, la défection du chef de production m'avait évité des conflits à venir mais me bloqua à l'usine, ce qui était gênant sur le plan commercial, mais les lâchages successifs n'avaient pas entraîné de conséquences immédiates, une parade fortuite positive survenant toujours :

Le départ brutal du responsable collections robe et ex directeur de production de l'usine se passa au moment où les robes se vendaient de moins en moins. Et les nouveaux clients en vêtement professionnels faisaient appel à la productivité mais aucunement à la créativité.

Les principales modifications de structure

Heureusement, les salariées en production avaient compris la situation : des contremaîtresses sortirent du rang et je modifiais fondamentalement le principe des anciennes grilles de salaires de la profession, basées sur des critères de difficultés de montage, mais peu sur le rendement bien exécuté.

De plus, ces grilles n'étaient plus réactualisées par rapport au smic et constituaient une simple indication pour les différentes opérations de montage les unes par rapport aux autres, à prendre en compte en fonction des vêtements portés à l'époque où elles avaient été élaborées : entre 1930 et 1960.

De sorte que des opératrices pouvaient faire un travail long et un bon rendement : l'addition du salaire de base et du rendement étant inférieur au smic, la productivité n'était pas pris en compte.

Je mis tout l'atelier au Smic en abandonnant les grilles de la profession, augmenté du rendement, chronométré en fonction de la difficulté, de la vitesse et de la qualité.

Ainsi, il n'y avait plus de baronnie d'atelier en fonction de critères hiérarchiques, mais du rendement et de la qualité : plus on produisait, plus le salaire s'arrondissait pour dépasser suffisamment le smic pour être attractif sans ruiner l'entreprise.

Les travaux simples et répétitifs exécutés vite et bien donnaient des salaires équivalents à la seule dextérité.

Autant les rapports étaient difficiles avec les autres membres de la profession et l'oligarchie économique, autant ils étaient agréables avec les gens au travail.

J'étais nettement plus content au milieu de femmes simples sans arrières pensées mercantiles, qui n'aspiraient qu'à ne pas être tourmentées et vivre dans l'incertitude matérielle, ce qui me ramenait à ma jeunesse entre mes grands-mères, mes tantes et ma mère, originaires de la même région et ayant eu les mêmes réactions.

Ces femmes me les rappelaient : elles étaient naturellement joyeuses, et à part moi, personne ne s'occupait de leur sort.

Je n'avais rien pu faire pour sortir ma mère de la misère, qui était morte juste avant que je sois autonome financièrement et j'en gardais le sentiment que le sort pouvait faire basculer les destins dans un sens comme dans l'autre : tout était affaire de synchronisation. On ne maîtrisait rien, tout pouvait arriver et il fallait savourer les bonnes choses quand elles étaient là, sachant qu'elles ne dureraient pas éternellement.