

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 3.000m² 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'entreprise¹.

1. L'arrivée invraisemblable d'un industriel racheteur français de taille équivalente

Courant 1981, le propriétaire de l'affaire m'avait incidemment signalé chercher un partenaire industriel pour s'associer avec lui, car il avait dépassé 60 ans et n'allait pas, à son âge,

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

entamer une carrière de petit industriel du textile, à 600kms de chez lui.

Comme il n'entendait en céder qu'une partie mais garder la majorité des parts, je n'avais pas prêté spécialement attention à cette recherche, trop occupé à prendre des commandes et circulant sans arrêt.

De plus, compte tenu de l'état du textile-habillement, considéré depuis 1973 comme une activité en perdition concurrencée par la délocalisation, je ne voyais pas qui, en France, voudrait acheter une telle entreprise. L'ambiance générale était plutôt l'inverse : se séparer par tous les moyens des unités de productions.

J'avais vu la délocalisation d'Etat démarrer en 1973 après le choc pétrolier et je savais que les centrales d'achat avaient été fortement incitées par leurs interlocuteurs au Ministère de l'Industrie à abandonner brusquement et sans prévenir leurs fournisseurs attitrés sous-traitants français depuis des années, au profit d'ateliers délocalisés, de façon à compenser la hausse des prix des matières premières en faisant, de ce fait, baisser le prix moyen des articles textiles à la consommation, qui faisait partie du panel de l'Insee pour calculer les hausses de prix.

Il faut également se mettre dans le contexte de l'inflation à deux chiffres des années 70 et 80, qui avait commencé à partir de la crise du pétrole : l'inflation augmentait de plus de 12% par an.

1.6 Or, un repreneur sérieux se manifeste

Un repreneur potentiel se présenta : c'était un moyen industriel du textile-habillement, totalement inconnu du monde du textile-habillement dans lequel j'évoluais alors depuis près de dix ans.

Là, on avait manifestement un oiseau rare.

Je lui fus présenté courant 1982 par le propriétaire, alors en discussions préliminaires avec lui.

Petit homme sec, roux, chauve et moustachu, peu affable, il ne chercha pas à lier connaissance ni à m'entretenir de ce que je faisais et mon domaine commercial semblait lui être étranger et mon action commerciale ne pas l'intéresser du tout.

J'en entendis épisodiquement parler courant 82.

Les représentants eux le connaissaient : ils s'étaient renseignés et ne tarissaient pas d'éloge sur sa réussite et son ancrage. Il s'avéra d'ailleurs qu'à mon insu, certains prirent contact avec lui pour lui faire des propositions de travail direct.

Le directeur technique, comme toujours, était moins dithyrambique : il se chargea de m'informer des détails.

On était au temps des fabriques textiles du XIXème siècle.

Cette personne avait une usine apparemment prospère de 200 salariés dans une sous-préfecture du centre, où il fabriquait des bleus de travail pour un des fabricants automobiles, via un représentant VRP Multicartes.

Et il était par ailleurs important fournisseur de la blanchisserie industrielle qui nous faisait fabriquer les blouses.

Alors directeur commercial d'une entreprise de vêtements de travail de la région lyonnaise, il avait embauché en 1969 un représentant de notre région pour vêtements de travail dans son fief.

Au fil des années, ce représentant était devenu un des plus importants fabricants français de vêtements de travail pour la pêche industrielle.

La rumeur révéla que le repreneur potentiel avait fait HEC dans l'immédiat après-guerre, ce qui pouvait être rassurant, mais cette rumeur laissait aussi entendre des détails plus gênants sur ses agissements.

J'appris qu'il rachetait les ateliers en faillite, licenciait les « improductifs »² et les transformait en atelier de sous-traitance dirigé par un contremaître promu « responsable technique», en ne faisant aucun investissement. A ce régime, l'entreprise n'était pas remise sur pied : elle était pressurée, puis au bout de cinq ans, bonne à fermer en arguant qu'elle était vétuste.

Tout ça ne me disait rien de bon et je sentais les ennuis s'amoncèler.

1.7 Coup de théâtre : sortie brutale du propriétaire initial

² On entend par improductif les salariés annexes à la fabrication pure : comptables, secrétaires, postes de bureaux intermédiaires.

En fin d'année, le propriétaire m'annonça au téléphone qu'il avait été complètement sorti de l'affaire.

Dans le bureau du juge Commissaire du plan de continuation, la discussion avec ce repreneur avait abouti à un ultimatum de sa part: il rachetait tout ... ou rien. En d'autres termes, le propriétaire initial ne devait pas rester actionnaire de l'entreprise.

Il avait lâché et je venais de changer de patron.

Je me retrouvai donc avec un nouveau patron dans un domaine occulte du textile-habillement. Ancien HEC après-guerre il avait monté sa propre entreprise à la fin des années 60 avec la clientèle de son employeur lyonnais, une des sociétés doyenne du vêtement professionnel et reprenait des entreprises en faillite dans le secteur pour les sucer jusqu'à la moelle et les jeter.

Il pratiquait des prix très bas et pour cela, il utilisait ses acquisitions comme simple sous-traitant pour ses commandes de vêtements professionnels sans faire aucun investissement, ne conservant que les ouvriers et un contremaître.

Il devint ainsi le nouveau patron de l'affaire et à ce titre fût reçu et considéré avec tous les égards par le milieu économique local, étant parrainé par son ex-représentant devenu industriel local.

Néanmoins, cette reprise me restait difficile à comprendre et je me demandai ce qui allait arriver.

Au cours des mois qui suivirent, j'appris par l'ancien propriétaire avec lequel j'avais gardé des contacts, qu'il avait présenté un concordat (plan de continuation) extravagant, proposant aux créanciers de l'entreprise le remboursement sur 7 ans des dettes à 100% de leur valeur, proposition incongrue pour une affaire du textile, où la règle, quand on évitait la liquidation pure et simple, était de proposer 50% des créances remboursées en 10 ans, ce qui était mieux que rien.

Dans de telles conditions mirobolantes, il avait obtenu sans problème le concordat au Tribunal de Commerce.

1.8 Les débuts avec le nouveau patron

Mon travail ne l'intéressait pas, il m'adressait rarement la parole lorsqu'il était là (rarement) et emmenait ses lieutenants déjeuner à l'extérieur, me laissant ostensiblement

sur place à la cantine au vu et au su de toute l'usine. Jamais aucun entretien : il ne désirait pas s'entretenir avec moi des perspectives de commandes futures, des clients de la grande distribution. Rien.

Mes jours auraient été comptés si je n'avais eu des marchés qui me permettaient de réaliser seul autant de chiffre que le vêtement professionnel.

Car sans que je l'ai su, j'étais devenu indispensable à la marche de l'entreprise, uniquement compte tenu du chiffre d'affaires que je faisais, seul.

Mais je subissais une atmosphère de plus en plus étouffante :

- les représentants se vantaient de sympathiser avec lui et d'aller le voir à son usine,
- il avait mis en place un directeur d'établissement issu du vêtement professionnel, proche de la retraite, dont le travail se limitait à enregistrer manuellement les commandes sur un registre à couverture noire, dont les miennes, ne m'adressant la parole que pour des banalités, sans jamais avoir une discussion de fond sur le marché, ni aucune réunion de travail.

Ne pouvant imaginer et prévoir une telle évolution, ne pouvant plus utiliser le bureau proche de la gare de l'Est appartenant à l'ancien propriétaire, j'avais quitté mon appartement de location de Boulogne pour emménager dans une villa à Enghien, pensant en faire la base commerciale de l'affaire sur la région parisienne.

Mais compte tenu de cette situation, l'aménagement d'un bureau parisien était exclu et ma femme ne supporta pas de rester seule dans cette maison isolée et mal entretenue.

J'étais coincé et l'avenir se présentait assez mal.

A bientôt 40 ans, mon aventure semblait se diriger vers un fiasco avec l'arrivée de cette entreprise de vêtement professionnel.

Mais je réalisais seul un tel chiffre d'affaire que l'on ne pouvait se passer de moi.

En attendant, je fus complètement marginalisé à partir du moment où l'affaire fût rachetée officiellement, et devint, aux yeux de tous dans l'affaire, un représentant au même niveau que les autres et qui finirait par disparaître.

Le repreneur avait repris une affaire de 140 salariés en dépôt de bilan sans faire de plan social, et disposant, à ce que j'en appris ensuite, d'une trésorerie en banque de 7 millions de francs (1 million d'euros) suite au dépôt de bilan et aux ventes directes de déstockage de l'usine.

1.9 La période de travail transitoire

Convaincu d'être dans une impasse, je tentai une échappatoire et avec l'ancien propriétaire, gêné de la situation, visitai deux entreprises de production en dépôt de bilan, à reprendre.

L'une, située en région parisienne était encore une bonneterie en difficulté et appartenait au président du groupement interprofessionnel.

L'atelier se trouvait dans un local aménagé dans un système gonflable habituellement destiné aux courts de tennis.

Compte tenu du produit phare fabriqué, se limitant à un gilet homme ultra classique avec deux panneaux en daim de chaque côté, se déclinant en trois couleurs, je ne m'intéressai pas à l'affaire, ne voyant pas comment redynamiser un tel mono-produit dans un secteur que je ne connaissais pas suffisamment.

L'autre, situé à l'extrémité sud de l'Indre était plus intéressante. C'était un atelier de chemises bien équipé, en dépôt de bilan, dont la chef d'atelier était chargée de s'occuper.

Il s'était agit du système classique utilisé par les groupes pour se débarrasser sans problèmes sociaux immédiats des productions françaises devenues inutiles et trop onéreuses face à la délocalisation : l'atelier sous-traitant était cédé pour le franc symbolique à n'importe qui voulait le prendre, assorti d'un contrat de fournitures de l'ex maison mère, en sifflet déclinant sur trois ans.

La première année, l'alimentation était assurée à 100%, la deuxième baissait de 30% et la troisième de 70%, le nouveau propriétaire devant trouver des commandes en compensation.

Des postulants tentaient le coup et n'y parvenaient pas.

Ils devenaient patron une année avec salaire et avantages, rêvant qu'ils trouveraient une solution au fil des mois pour compenser les pertes de commandes programmées.

Puis, faute de commandes, vite rattrapés par la déroute de la trésorerie et le lâchage des banques consécutifs au bout de la seconde année, ils déposaient le bilan puis disparaissaient définitivement du paysage.

Aucun repreneur sérieux ne pouvant alors être trouvé, l'affaire était liquidée, tout le personnel licencié par le liquidateur judiciaire, sans que l'entreprise mère initiale ne soit compromise.

C'était le cas de cette affaire qui avait appartenu à une grande chaîne de magasins de chemise et avait été cédée deux ans auparavant à un individu qui avait déposé le bilan trois mois auparavant et avait depuis disparu de la circulation.

C'était plus dans mes cordes, mais je n'en étais pas encore là et je ne me voyais pas repartir de zéro dans la clientèle, devant expliquer que ça n'avait pas marché mais que je revenais avec une autre société.

Il aurait fallu concurrencer l'autre affaire, me faire financer sans aucune garantie de réussite, bref je réfléchissais à une reprise totale éventuelle, mais il y avait un cap à franchir que je ne pouvais sérieusement assumer tout seul.

Je n'étais pas mis à la porte, touchais un salaire et avais les coudées totalement libres, à un point qui en devenait ridicule, aussi analysant la situation, je convins que la meilleure solution était de ne rien brusquer.

Je me retrouvais dans une sorte de groupe constitué de deux entreprises de taille quasi équivalentes, les deux étant situées à 700kms l'une de l'autre par des routes régionales, imposant des voyages harassant d'une journée, uniquement en voiture.

Celle de 200 personnes fabriquait des bleus de travail en coton, l'autre de 140, fabriquait pour moitié des blouses blanches en polyester-coton pour la blanchisserie, et pour l'autre moitié des robes classiques et des robes fillettes.

Le management de ce conglomérat était inexistant et de toutes façons, je n'étais convié à aucune réunion, n'étais mis au courant d'aucun renseignement concernant le vêtement professionnel, ni incité à en vendre.

Histoire de montrer que j'agissais et d'une manière positive, je récupérai au cours de mes visites, une commande de vêtements de travail pour une chaîne de la grande distribution.

C'était une circonstance particulière : j'avais connu l'acheteur dans une autre centrale d'achat et, changeant d'enseigne, il avait pris le secteur du vêtement professionnel.

Je pus ainsi introduire l'entreprise dans la grande distribution, où elle n'était pas présente, pour une commande de 100.000€ : pour moi qui était dédaigné, c'était cocasse, car personne de l'autre côté n'amena jamais un seul client.

Ma position devint légèrement différente et je pus alors pénétrer dans l'autre entreprise.

Les bâtiments venaient d'être modernisés et un système de traçage informatique acheté et installé.

Mais pour nous, avec trois salaires fixes de directeurs : le directeur en fin de carrière, le directeur technique, et moi-même, ayant gardé ma position de Directeur commercial, augmenté d'investissements réalisés dans l'usine du centre, soit la refonte des bâtiments et l'acquisition d'un matériel de patronage informatisé (mais pas de coupe), la trésorerie initialement pléthorique fondit en quelques mois.

Le domaine dont je m'occupais était baptisé du terme « la mode », et ne faisait pas partie des préoccupations de la direction : une baisse de mes commandes aurait entraîné mon licenciement.

Comme ce n'étais pas le cas et qu'en plus j'avais offert 100.000€ de commande de vêtements professionnels sans prendre de commission, les choses commençaient à prendre une tournure plus positive.

Donc, je continuais de devoir prendre seul toute initiative pour commercialiser les produits dont j'avais la charge, à préparer des collections destinées aux centrales d'achat, à les présenter dans une manifestation spécialisée, alors dans un hôtel de Neuilly où j'avais obtenu une place, à chercher des stylistes pour essayer de renouveler la collection.

J'allais à l'usine en moyenne tous les dix jours, dinai seul le soir à 19h30 et couchais à l'hôtel. Il fallait tenir à ce rythme, mais je ne restais pas plus de deux jours à la fois puis retournai à Paris.

Il est évident que si j'avais été viré au bout de quelques mois, avec mon parcours et mon absence de cursus universitaire, j'aurais eu les plus grandes difficultés à retrouver un travail convenable dans la profession.

Quant à changer de produits et quitter le textile, à près de 40 ans, autant valait oublier où se résigner à végéter éternellement dans des postes subalternes mal payés et précaires. Or j'avais une femme et deux enfants à nourrir et à éduquer au mieux et envisageait avec terreur de devoir leur faire vivre ce que j'avais connu à leur âge.

La crise économique était déjà bien là et pour les moindres postes de commerciaux débutants, là où étaient exigés avant 1968 dans les grandes sociétés le niveau minimum Bac + 2, on en était à Bac + 5.

Je continuai donc dans une ambiance à couper au couteau, mais comme je prenais des commandes, j'étais finalement indispensable au système et d'une certaine manière, je parvenais à tenir.

Certes les conditions de travail étaient pénibles, mais je n'avais pas le choix ni les moyens d'arrêter et réussissais à payer mes charges.

Un des représentants tenta de marquer un point décisif et affirma avoir obtenu de l'entreprise régionale qui faisait circuler des camions dans les campagnes, un accord pour devenir leur fournisseur exclusif, qui représentait quasiment l'alimentation de l'ensemble de l'atelier robe à l'année.

La personne en question se targuant d'être au mieux avec le service achat de l'affaire. Pendant plusieurs semaines j'attendis l'information fatidique annonçant que les commandes en question étaient enregistrées, ce qui sonnerait le glas de ma position.

Mais rien ne vint et une fois poussé dans ses retranchements, le représentant dû demander quand arriveraient les fameuses commandes : on apprit alors qu'il fallait faire des prix correspondant à ceux du Maroc et l'affaire en resta là.

1.10 Le sort se mêle encore à l'affaire.

Courant 83, des bruits alarmants commencèrent à courir sur la solvabilité de l'affaire du centre qui semblait connaître des difficultés commerciales chez son client automobile.

De plus, et c'était plus grave pour nous, l'échéance concordataire annuelle n'était pas payée.

Mais ça n'émouvait personne.

Nous essayâmes en septembre/octobre 83 une période de creux de près de deux mois, entraînant un manque de chiffre d'affaire et une perte induite, durant lequel un stock de robes fût fabriqué : à l'instigation du Directeur technique qui en profitai pour reprendre de l'ascendant sur place, et la direction de l'Indre donnant de moins en moins signe de vie, je fus alors chargé de vendre des stocks les weekends dans des hôtels, ce que je fis à plusieurs reprises.

Nous parvenions à vendre 2000€ de marchandise par weekend de vente, ce qui n'était pas conforme aux chiffres de ventes soi-disant phénoménales auxquelles il fallait s'attendre, prédites par le directeur technique.

Ce n'était pas avec ces sommes que l'on compenserait deux mois de chiffre d'affaires manquants.

1.11 Les éléments de la deuxième fin

Au premier trimestre 84, une circulaire annonça la création d'une nouvelle structure, reprenant les trois premières lettres des noms des deux entreprises, toujours indépendantes, mais surtout annonçant l'arrivée d'un directeur général pour ce groupe. A ma grande surprise, je lu que cette personne se trouvait être l'acheteur de la blanchisserie, cliente principale des deux entreprises.

Cette annonce fût un coup de théâtre, et nous nous perdions en conjectures pour essayer de comprendre les raisons de ces péripéties.

Mais le temps passa sans que cette personne n'apparaisse et au bout de trois mois, je supputais qu'il s'agissait d'une annonce sans lendemain et qu'il ne serait jamais embauchée.

Que serait venu faire dans un tel système bancal l'acheteur du premier loueur de linge européen.

Et pour cause car, après mars, des bruits alarmistes circulèrent sur la santé financière du repreneur. Son bilan 1983 serait désastreux, enregistrant une perte vertigineuse de près de 10% du CA, de l'ordre de 3 millions de francs (450.000€).

Il s'agit d'évènement qui arrivent dans les entreprises, mais si on parvient à redresser le cap les deux années suivantes, la faillite n'est pas forcément inéluctable. Encore faut-il que la perte ne s'aggrave pas par effondrement du carnet de commande.

Car quand une société ne travaille qu'avec quelques clients, le départ de l'un d'eux, en général irremplaçable sur le

marché, sonne en général le glas de l'affaire qui ne peut s'amputer du personnel correspondant pour réduire ses charges, un plan social d'importance étant en général âprement combattu et retardé au maximum par les instances d'Etat locales : Direction du Travail, Préfecture.

Pour nous, le directeur engagé partit et le poste fût repris par un commercial âgé, se disant aussi ami du patron et l'ayant connu dans ses diverses œuvres, de plus ayant travaillé en son temps pour une unité de la fameuse blanchisserie, au Vietnam.

Il s'avéra incapable de prendre la moindre décision de direction, devant interroger par fax le patron pour obtenir des réponses aux problèmes les plus mineurs qu'il avait à résoudre dans le cadre de sa mission.

Des copies de fax en provenance de l'hôtel payé par l'entreprise où il avait pris ses quartiers circulèrent: dans l'une, il énumérait les questions du CE et demandait qu'on lui communique les réponses.

Car le CE commençait à s'alarmer de la situation, ayant appris par des rumeurs de couloirs d'administration que l'échéance concordataire n'était pas réglée.

Il s'est avéré qu'à partir du printemps 83, personne ne vint plus jamais nous voir, et nous fûmes totalement abandonnés à nous-mêmes, tandis que je continuais à alimenter la production, sans avoir aucune indication de ce qui se passait pour la blanchisserie, qui continuait de passer des commandes.

C'est alors que j'appris du directeur technique que les tissus destinés à leur confection étaient livrés et coupés dans l'autre usine et acheminés par camions, alors que notre trésorerie payait les tissus.

Des bruits de plus en plus alarmistes couraient sur notre avenir commun, relayés par le directeur technique, et une réunion des cadres fût décidée en juillet, à Rennes, à laquelle comme d'habitude je ne fus pas convié.

Sachant désormais que je faisais alors la moitié du CA, je décidai d'y aller.

Quand il me vit, le patron parut fâché et refusa que j'assiste à la réunion. A la sortie, je fus félicité par lui, sans autres explications.

Ce serait la dernière fois que je le verrai et les semaines puis l'été passèrent, sans qu'aucune nouvelle ne filtre.

A ce moment, on ne savait rien de précis concernant les déboires rencontrés auprès du constructeur automobile.

1.12 Dépôt de bilan entraînant liquidation de nous en tant que succursale

Puis à fin octobre, quelques jours avant de virer les salaires, période funeste pour la trésorerie des entreprises, après les congés payés d'aout sans CA, le CE fut informé officiellement que la société de l'Indre avait déposé son bilan. Sans plus de détails.

1.13 Une période intermédiaire surréaliste

A partir de ce moment, le patron téléphona directement à la responsable du comité d'entreprise, qui se retrouvait donc déléguée du patron de fait dans l'entreprise bretonne, chargée de communiquer à l'ensemble du personnel qu'elles étaient les dernières dispositions.

La principale préoccupation du personnel ayant déjà l'expérience d'un dépôt de bilan soudain quatre ans avant était de savoir quand et comment les salaires seraient payés.

Aucun renseignement ne filtrait sur notre situation, autre que des paroles lénifiantes du patron, expliquant à la déléguée du CE que les salaires seraient versés normalement et qu'il n'y avait absolument pas lieu de s'alarmer à ce sujet.

Evidemment, cette personne, ouvrière dans la chaîne de production, n'avait pas les connaissances pour poser à son patron les questions clés relatives à notre sort.

Nous avions alors un Inspecteur du Travail de haute tenue : un universitaire ayant fait des études de droit poussées, connu dans les sphères régionales, qui avait voulu exercer cette fonction et semait la crainte dans le petit patronat local, évidemment loin de son niveau intellectuel.

Il avait envoyé les CE auprès de l'antenne locale de la CFDT et un jeune délégué passait des heures dans l'entreprise à faire des réunions avec les membres du CE.

Visiblement, il ne savait rien, où ne voulait rien dire sur la situation juridique exacte de l'entreprise. En ce qui concerne l'encadrement, il nous ignorait et entraînait comme il voulait dans l'entreprise, où le CE semblait le seul interlocuteur des autorités. L'inspecteur du travail avait annoncé que juridiquement, dans cette situation, c'était le seul

représentant des salariés aux yeux de l'Etat et tout le monde s'était plié à cette version.

Quant à moi, je n'existais plus : je n'avais aucun contact avec la direction depuis alors des mois, l'affaire était entre les mains du CE, lui-même piloté par le délégué CFDT, à la satisfaction du directeur technique et j'aurais aussi bien pu quitter définitivement l'entreprise sans que personne ne s'en aperçoive.

La situation devenait ubuesque et il fallait déjà au moins savoir qu'elle était exactement le sort programmé d'une entreprise sous concordat, dont le repreneur venait de déposer le bilan, et dont je réalisais la moitié du chiffre d'affaires.

Supputant que le pire était possible, tenant compte des mines compassées des gens venant de l'extérieur, je décidai de prendre les choses en main.

Je demandai des nouvelles au CE, qui annonça que le patron avait prévu de venir à la Direction du Travail. Pendant ce temps, les commandes rentraient, la facturation tournait et nous n'étions pas en réelles difficultés.

Je tenais à connaître le sort qui nous était réservé, mais visiblement, il existait un consensus pour nous dissimuler la réalité.

Pour arriver à connaître la vérité, il fallut que j'intervienne lors d'une conversation téléphonique entre la représentante du CE et le patron, seuls contacts désormais entre les deux entreprises : alors qu'elle s'inquiétait du règlement des salaires au personnel, et qu'il lui fût annoncé comme une victoire qu'ils allaient être payés, je lui glissais de demander sous quelle forme : virements ou chèques.

Nous étions payés par virement et un règlement par chèque indiquerait que les salaires étaient pris en charge par le liquidateur.

Pressé de répondre, après un long silence, il lâcha : chèques.

J'indiquai ce que ça voulait dire : liquidation totale. Elle pressa de question et finit par lui faire admettre qu'il avait également demandé notre liquidation.

C'était grave, car sous concordat, nous étions automatiquement en liquidation, et condamnés à fermer mais ce détail était soigneusement occulté.

Je le relevai et annonçai la réalité : la fermeture définitive se profilait, et nous étions littéralement trucidés, étranglés après quatre ans d'efforts.

2 Occupation de l'Usine

Les ouvrières, prises en charge par le syndicat, occupèrent l'usine jour et nuit en continuant de travailler. Elle défilèrent en ville, banderoles en tête, allèrent voir le maire (de droite), le député (de gauche) et eurent des contacts avec les services de la préfecture.

L'usine tournait à plein régime, et des bruits commençaient à courir comme quoi elle était juridiquement morte et serait fermée définitivement.

3 Circonstances de ma prise de décision de reprise de l'entreprise

Je restais sans aucune nouvelle de la direction et en déduisis que dans le projet, j'étais destiné à être jeté.

Cette idée me révolta, car je réalisais seul la moitié du chiffre d'affaires et malgré la recréation d'une clientèle en pure perte, repartir sur Paris à 40 ans me vouait à une existence professionnelle de raté, le microcosme professionnel n'étant pas tendre pour les francs-tireurs qui ne parvenaient pas à une position dominante.

J'avais toujours ambitionné de finir par diriger ma propre affaire et c'était dans ce but que j'avais accepté de démissionner d'une place pour entrer dans cette entreprise en crise déjà alors en dépôt de bilan.

De plus, devant la tournure des événements, j'avais visité des entreprises en difficulté pour éventuellement y aller avec ma clientèle. Là, j'étais sur place, avait déjà fait tout le travail préliminaire et connaissait l'entreprise.

Je décidai donc de présenter un projet de reprise de la partie que je faisais tourner, soit la moitié du CA.

J'avais appris que cette partie n'intéressait définitivement pas le patron et que la seule chose qui lui importait était de rapatrier les fabrications de blouses de la blanchisserie, dans l'Indre, afin de sauver sa propre entreprise.

Il n'avait pas hésité à présenter l'entreprise au tribunal de commerce comme un simple atelier de fabrication sous-

traitante, n'étant pas autonome. D'ailleurs selon lui, toute la coupe était réalisée chez lui.

C'était culotté, mais ça n'avait ému personne et ma foi, la fermeture était entrée dans les têtes de l'administration locale.

3.1 Arrivée de nuit.

Furieux de voir que se tramait une sorte de complot tacite pour considérer qu'il valait mieux sauver une entreprise du centre, bien en cour, et pour ça, la meilleure des choses consistait à procéder à la fermeture définitive de l'autre usine qui n'intéressait parsonne, occultant totalement que la moitié du ca était coupé et réalisé en dehors de l'entreprise mère, et sans son appui financier.

Un soir je partis de Paris et arrivai à l'usine en pleine nuit. Un piquet de grève était en faction dans l'entrée et j'annonçai ma décision au groupe d'ouvrières de garde de proposer une reprise.

A ce qu'elles me dirent plus tard, mon arrivée et mon annonce les avait soulagées car elles se sentaient abandonnées et définitivement vouées au chômage.

Le lendemain, je rencontrai le délégué syndical, toujours distant, à qui j'exposai mon idée, il prit note sans plus.

Voyant que mon annonce ne semblait susciter ni enthousiasme ni même intérêt, voire un certain scepticisme, je décidai de rentrer à Paris, considérant avoir fait ce que j'avais à faire.

Dans la semaine, Je fus rappelé par le délégué syndical, me demandant de venir discuter de cette idée. Les choses bougeraient elles enfin.

Le saut dans le vide avec tous les risques pour moi :

Élaboration d'un projet de reprise à présenter à la préfecture, englobant les salariés avec versement de primes ACCRE

Je n'avais pas un sou et le délégué syndical m'annonça qu'une possibilité existait d'obtenir des primes aux chômeurs créateurs d'entreprises, représentant 41.400F par personne (6.300€) dans la mesure où elle faisait partie des actionnaires de l'entreprise ainsi crée.

Restait à convaincre l'Administration préfectorale de la validité du projet. Et d'abord à lui proposer un projet en bonne et due forme selon des critères, que j'ignorais.

En fait il s'agissait de mettre en forme écrite un projet accompagné d'un compte d'exploitation prévisionnel.

Je n'avais pas la connaissance du style attendu et personne de compétent en la matière ne se proposa pour l'élaborer.

Par ailleurs, l'annonce fût faite dans la presse régionale d'un projet de création d'une société intégrant les ouvrières au capital, qui dévoila l'opération au grand jour. Ce projet n'eut visiblement pas l'heur de plaire.

Une campagne de dénigrement se déchaîne contre moi, de toute provenance

Il me sembla d'abord que j'avais franchi la barrière immatérielle, touché le plafond de verre qu'il ne fallait pas franchir en région : vouloir devenir « patron » sans en être issu du terroir local.

Je subis aussitôt une assez violente campagne de dénigrement, non seulement en dehors mais également au sein de l'entreprise où l'idée de faire entrer des ouvrières au capital semblait littéralement en révolter certains.

On retrouvait le clivage entre les classes, les ouvriers et les employés qui se considérant supérieurs et n'admettaient pas que des ouvriers puissent prendre la direction d'une entreprise. C'était effrayant.

Quant à moi, mon action était ramenée à celle d'un opportuniste pactisant avec le diable pour en tirer un profit personnel.

Je n'étais visiblement pas assez bien pour briguer la direction de cette entreprise : pas les diplômes, pas les origines locales, « venant de Paris » ce qui englobait tous les griefs et j'en découvrirais bien plus tard des origines dans les discours visant à l'autonomie régionale, de droite et également de gauche.

Personne ne m'appuya mais curieusement, les ouvrières en ma faveur furent celles fabricant les blouses pour la blanchisserie, alors que je trouvai parmi celles que j'avais alimenté pendant quatre ans les plus acharnées à me combattre, avec les employées administratives et comptables.

Leur véritable leitmotiv pour convaincre l'entourage : je n'étais qu'un petit représentant de commerce sans envergure, un intrigant sans scrupule qui cherchait à se remplir les poches et qui n'avait aucune des qualités nécessaires et suffisantes pour reprendre cette affaire

Alors que je m'engageai résolument en prenant des risques de faillite personnelle, une bronca se constitua me présentant sur la place comme un personnage douteux, petit représentant de commerce indigne de devenir dirigeant, ne cherchant qu'à s'emparer des primes.

Au mieux, on me comparait à Bernard Tapie, mais incontestablement venant de Paris je n'avais pas la faveur du microcosme économique local et régional qui resta totalement indifférent, alors qu'il avait fêté mon désormais prédécesseur à la reprise.

Ainsi, j'étais considéré comme un aigrefin et délibérément isolé.

Les circonstances de la déconfiture du repreneur

Les circonstances de la chute du repreneur commencèrent à sortir alors que, jusqu'à ce que cette entreprise dépose son bilan, il avait été totalement dissimulé qu'elle fût en difficulté.

Il apparut que son client automobile avait créé un bureau d'achat à la Défense et qu'un acheteur avait mis les commandes des usines sur le marché d'une manière classique, alors qu'elles passaient avant directement de l'usine à cet industriel via son vrp, sans appel d'offres.

Face à une concurrence européenne jusque-là écartée et jamais sollicitée, sa fabrication n'était pas concurrentielle : en fait, il avait continué de fournir des bleus de travail en coton au style datant des années cinquante sans proposer la moindre modification correspondant aux critères que proposaient les loueurs de linge.

Face à des articles en polyester coton toutes couleurs, biens confectionnés, les bleus de travail traditionnels en coton hydrone et bugatti ne tenaient pas la comparaison.

De plus, le bureau d'achat nouvellement créé se devait de modifier de fond en comble l'approvisionnement en vêtements de l'usine berceau historique du groupe. Et c'est l'ancien fournisseur, donc l'entreprise jusque là seul fournisseur qui en avait pâti.

Evidemment, son fonds de commerce étant de produire pour deux clients des produits basiques au moindre cout français, il n'était pas possible de trouver un marché de remplacement demandant la même chose. Résultats : 10% de pertes pour commencer et faillite.

J'avais appris, comme tout un chacun, au vu des statuts, que l'industriel du textile ami du repreneur, était directeur général de la société depuis la reprise, à la stupéfaction des salariés devant l'invraisemblable confidentialité absolue qui avait été observée à ce sujet.

Il n'était jamais venu à l'entreprise et ne se présenta qu'après le dépôt de bilan de son mentor pendant l'occupation de l'usine, et pour exhorter les ouvrières à accepter le sort qui leur était réservée, donc le chômage, cherchant à les mortifier d'occuper l'usine, ce qui lui paraissait inconvenant.

Évidemment sa démarche n'avait obtenu aucun écho favorable dans sa situation de directeur général caché qui n'avait jamais effectué le moindre travail ni apporté un seul client et il ne fût pas écouté, et le considéra comme une insulte personnelle.

Par la suite il leur vouerait rancune pour ne pas l'avoir bien reçu lors de cette venue, s'être permis de l'apostropher et il refuserait toujours de venir à l'entreprise, pour marquer son mécontentement devant un tel comportement à l'encontre d'une personnalité du pays ayant réussi qui s'était déplacé, selon ce qu'il fit annoncer lui-même.

On était dans un monde à part.

Et moi, je resterai pour lui, au début sans le savoir, le renégat ayant contrecarré les projets de son père spirituel et bien que j'ai toujours eu des rapports cordiaux à chaque fois que les hasards des réunions interprofessionnelles régionales nous réuniraient, lors de l'installation de son entreprise dans des nouveaux locaux, il ferait une inauguration monstre où il inviterait toute la région sauf moi, alors que des années se seraient écoulées et que j'aurais quand même sauvé les emplois locaux par mon action.

Il faut dire également qu'il avait participé financièrement au rachat initial et devait espérer sauvegarder la possibilité de récupérer tout ou partie de sa mise, de l'ordre de 45.000€.

Mon initiative avait fait définitivement capoter tout espoir de récupération d'argent, la société initiale étant liquidée.

Dans des conditions plutôt apocalyptiques, totalement isolé, n'ayant de toute façon d'autre alternative professionnelle que de repartir à zéro, ayant déjà effectué les travaux de création de clientèle au cours des trois années précédentes, à 40 ans je tentai donc l'aventure de proposer une solution de reprise au représentant du liquidateur, qui compte tenu de l'émoi provoqué, venait chaque semaine du centre, où les bilans avaient été déposés.

L'habituelle hargne vouée aux « parisiens », était orientée sur des origines supposées et non sur l'expérience professionnelle et les capacités à réussir qui semblaient n'intéresser personne, alors que j'avais déjà réussi à recréer la clientèle de la société en dépôt de bilan, ce qui permettait d'envisager une reprise sans effondrement du carnet de commande.

En fin de compte, je me retrouvai au pied du mur, seul, sans appui local, avec une partie de l'entreprise contre moi, bref le dossier démarrait de méchante manière.

De rage, je décidai de me jeter dans l'inconnu, considérant qu'à ce stade, je préférerais tenter le tout pour le tout que de refuser l'obstacle.

Et je me jetai dans le vide ce qui permit l'envol et évita l'écrasement que beaucoup espéraient.

Coup de sifflet de l'arbitre : intervention forte de la Préfecture

Sans l'intervention musclée du secrétaire général de la Préfecture de l'époque, jamais ce projet n'aurait vu le jour, tant j'étais vilipendé et traîné dans la boue, de tous côtés.

La CCI m'ignorait, sans doute pour marquer sa désapprobation puisque j'étais présenté comme un arriviste sans envergure, un représentant sans scrupule qui ne cherchait au mieux qu'à éviter le chômage personnel : je n'avais aucune qualité pour mener à bien une telle entreprise et mettre de l'argent public sur moi équivalait à le jeter. C'était pour certains un vrai scandale.

Quant aux « forces de gauche » locales, elles ne m'ont jamais donné signe de vie, alors que je menais un projet associant des ouvriers au capital de l'entreprise, vieille lune de l'autogestion, mais il faut croire que mon type de personnage n'étais pas bon pour eux non plus.

J'avais déjà subis ce genre de manifestations d'ostracisme durant l'enfance, et ce tir de barrage haineux nauséabond me rappela de pénibles souvenirs, mais je savais comment le supporter et au fond, me moquait de ce que pouvaient aboyer à distance les roquets.

Au fil des mois, il me devint évident qu'il y avait quelque chose de particulier chez moi pour alimenter cet ostracisme.

Les motifs cachés de la haine de certains

Le simple fait pour le propriétaire initial d'être né, très fortuitement³, en Pologne lui avait valu par un salarié d'être considéré «juif», bien qu'il soit catholique.

Ceci resta cantonné à quelques manifestations qui me furent colportées, difficiles à prouver et qui me portèrent à réfréner mes envies de ne pas rester isolé.

Etre isolé d'une certaine catégorie de gens me rendit service en fin de compte, m'amenant à me focaliser sur mon travail.

J'avais le choix : accepter servilement le mépris d'une certaine catégorie de personne, ou m'en tenir à l'écart tout en faisant ressortir leurs travers et leur nullité qui étaient en l'occurrence, éclatants : je choisis la deuxième solution, mais évidemment, je me fis quelques ennemis sans le savoir.

Le bilan ayant été déposé en octobre 1984, se passa une période de cinq mois durant laquelle eurent lieu différentes péripéties.

De nouveaux postulants sortent du bois

Dans la mesure où désormais la préfecture soutenait le projet, d'autres postulants décidèrent qu'ils étaient largement aussi compétents que moi et pouvaient proposer des projets concurrents.

Ainsi, un intervenant de la CCI et un inspecteur de police firent connaître durant quelques semaines qu'ils entendaient présenter chacun un projet concurrent au mien.

Les méthodes des media locaux : un interview bidonné.

³ D'origine intégralement française, son père avait résidé en Pologne où il s'occupait d'une mine de charbon pour le compte d'un groupe français d'extraction et donc il y était né.

Un jour, deux jeunes filles demandèrent me demandèrent un entretien. Elles demandaient à m'interviewer pour un media local.

L'entretien eut lieu. Or à mon insu, elles avaient dissimulé un magnétophone et enregistraient mes réponses.

Tout à fait incidemment, j'entendis un soir sur une radio locale la présentation d'une émission à sensation : la reprise de l'entreprise.

L'enregistrement servait à faire commenter mes paroles dans une radio locale par des intervenants, sans me laisser la possibilité de répondre, d'autant que j'ignorais l'existence de cette émission et des enregistrements faits.

Furieux, j'ai téléphoné en direct et ai annoncé ma façon de penser sur la méthode, d'un ton qui coupa court à l'émission, qui fut interrompue.

Cette méthode illustre les types de comportements sournois que je dus subir : les gens n'osaient pas m'affronter en face mais ne craignaient pas de tenter des manœuvres hypocrites pour me piéger sans m'affronter. En fait, je sus plus tard que je leur faisais peur : mon aspect, ma taille, mon visage les terrorisait. J'étais perçu comme une sorte de gangster. C'était comique, au bout du compte.

Action indispensable de la Préfecture

Tout fût envisagé : conserver la totalité du personnel, faire un licenciement, mais il fallait avant tout convaincre le personnel de devenir actionnaires de l'entreprise.

Pour faire avancer le projet, le secrétaire général de la Préfecture bouscula l'inertie ambiante.

Pour m'aider, il me délégua un stagiaire de l'ENA et demanda au délégué local de la direction régionale de l'Industrie (DRIR devenue DRIRE) de s'intéresser enfin au dossier, chose qu'il avait omis de faire jusque-là.

Il exigea également l'intervention des intervenants de la CCI locale en matière d'entreprise nouvelle, cellule existante qui se tenaient prudemment à l'écart depuis des mois, afin d'élaborer un compte d'exploitation prévisionnel constitué dans les règles, à adjoindre au dossier de demandes de primes.

Evidemment, les principaux obstacles qui m'avaient été opposés jusque-là, à savoir mon manque de diplômes, étaient éliminés par cette action.

Il faut dire que les niveaux intellectuels des dirigeants de PMI étaient souvent inférieurs au mien, qui avait quand même été jusqu'au baccalauréat, ce qui n'était pas le cas de nombre d'entre eux qui s'étaient contentés de prendre la succession de leur père et s'avéraient incapables de faire un courrier à la syntaxe correcte sans fautes d'orthographe.

Les actions des intervenants de l'état en matière économique

Le délégué de la DRIR, ayant rang d'ingénieur des Mines, dut venir me voir à mon bureau.

Mais ce fût pour une démarche curieuse : il me pressa d'abandonner le dossier, tenant à me faire admettre que je n'avais absolument pas le niveau requis.

Assez interloqué et démoralisé par cette démarche, j'informai le secrétaire Général de la Préfecture que je ne comprenais la nature de l'aide que devait m'apporter la DRIR puisque son délégué n'était venu que pour me décourager et m'amener à abandonner le projet.

J'appris ensuite que l'ingénieur des Mines en question avait subi une engueulade mémorable.

En ce qui me concerne, je fus régulièrement convoqué à la Préfecture et découvris alors lors des Codefi⁴ que toute la vie économique dépendait des délégations des services de l'état.

Réunion du personnel par la Préfecture pour expliquer le projet

Un samedi, la Préfecture convoqua les différents administrations pour expliquer au personnel la nature exacte de leur responsabilités dans une entreprise. Evidemment, les langues allaient bon train pour faire peur aux gens leur disant que le projet était voué à l'échec et qu'ils seraient alors saisis sur leurs biens.

⁴ Le Codefi (Comité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises) est une instance administrative, locale, compétente pour examiner la situation des entreprises de moins de 400 salariés, tous secteurs confondus (les grandes entreprises sont traitées par le CIRI).

Elle réunit l'ensemble des services de l'Etat dans le département placé sous l'autorité du Préfet.

Elle dispose d'une permanence située à la trésorerie générale.

Son champ d'activité se situe en amont des difficultés de l'entreprise, elle permet le financement du diagnostic et d'un audit de l'entreprise et peut servir de médiateur entre l'entreprise et les administrations fiscale et sociale et les établissements bancaires.

Le secrétaire général se déplaça lui-même, donc la réunion fut prise au sérieux par les intervenants : pendant une matinée, il fût expliqué la nature du projet, et ses risques.

A cette occasion il fût affirmé que les primes en question n'étaient pas imposables, ce qui s'avéra faux et me valut une remarque ironique du Préfet à qui j'avais demandé audience⁵

Une fois cette réunion effectuée, un certain nombre de salariés ne souhaitèrent pas s'associer au projet, ce qui n'était pas plus mal.

La nécessaire mise en forme juridique des statuts de l'entreprise

Ayant été ostracisé depuis le début, je ne connaissais personne en mesure de faire des statuts juridiques d'une Sarl de 49 actionnaires.

Je choisis donc au hasard un cabinet juridique local me paraissant neutre, que je chargeais de monter les statuts d'une société en formation.

Sans m'en informer, travaillant de son côté, ce dernier considéra devoir monter les statuts d'une SARL de trois actionnaires, intégrant un personnage qui m'avait été conseillé par la CCI⁶, et me déposa un vendredi après-midi son dossier sans m'informer de ces dispositions que je découvris à la lecture.

La découverte de l'escamotage des actionnaires ouvrières pour 50% du capital à l'origine déclencha à juste titre la colère du personnel.

Cherchant à joindre le rédacteur pour lui demander la raison de cette modification très importante sans information, j'appris qu'il était parti en vacances.

Réussissant à le joindre, il me lâcha, énervé, qu'une SARL était limitée à 49 actionnaires⁷ et que monter une entreprise avec un tel nombre de personne au capital était ridicule.

Je dus donc à chaud me séparer de son concours et trouver quelqu'un d'autre dans l'urgence.

⁵ Il me fût répondu textuellement : « vous ne croyez pas qu'on va réformer le Code des Impôts pour vous.. », alors qu'il avait bel et bien été affirmé lors de la réunion que les primes n'étaient pas imposables.

⁶ Plus tard, je fus informé que cette personne avait commis un important détournement de fond chez son ancien employeur.

⁷ Depuis 2004, l'effectif minimum des SARL a été porté à 100 personnes.

Sur la place, il apparaissait déjà clairement que j'aurais toutes les difficultés à trouver les concours nécessaires et à être pris en considération par les cabinets locaux.

Je m'en ouvrais au représentant du liquidateur du centre qui me proposa de faire appel à leur conseil, qui s'était occupé du dossier de l'entreprise, ce que j'acceptai, considérant que tout concours local était impossible et dangereux.

Apparut alors quelqu'un n'ayant pas l'air de me prendre pour un imbécile, et connaissant l'affaire, puisqu'il était intervenu pour la vente du repreneur dans l'Indre⁸.

Il était de ma génération, issu d'une famille du Nord de la France du textile, avait fait une grande école de commerce et cultivait un aspect anti conformiste qui me correspondait : en son temps, on aurait pu être copain au lycée.

D'emblée, il prit les choses au sérieux et élaborait un plan permettant d'intégrer 48 personnes pour 50% d'un capital de SARL de base, soit 7.622€ et l'autre moitié pour moi, soit 49 personnes, le reste en compte courant pour chaque associé.

Ce schéma à 50% du capital pour moi avait été conseillé par le délégué CFDT, qui signalait qu'autrement, les banques locales n'ouvriraient pas de compte.

C'était assez incroyable de voir que la presse et le monde politique parlaient d'autogestion, de scop de sapo et qu'en situation, je n'étais appuyé par personne de ce petit monde médiatico-politique, y compris dans la région même : il y avait un abîme entre les théories et la pratique.

Dans la pratique, l'autogestion restait une chimère, ceux qui la prônaient, des rêveurs et pour être accepté du milieu économique, il était impératif de rester dans le moule traditionnel, patron d'un côté, ouvriers de l'autre, bien séparés.

1. Démarrage officiel de la nouvelle structure

Finalement, une entreprise de 60 salariés intégrant 49 au capital et utilisant des primes Accre (6.300€ par personne) fût montée, sous la forme d'une SARL de 50.000 F et le solde mis en comptes courants d'associés.

⁸ L'affaire fût vendue à un homme et une femme et l'homme était connu dans le milieu pour des affaires bancales.

Les banques locales, très sceptiques ne refusèrent néanmoins pas d'ouvrir un compte pour recueillir 372.000€ versés par la Trésorerie Générale mais refusèrent tout mouvement tant que la somme n'arriva pas effectivement sur le compte.

Nous commençâmes l'exploitation seuls, le vide total étant fait autour de nous, car la CFDT disparu du jour au lendemain et au cours d'une conversation téléphonique fortuite j'appris par un salarié de l'Union Patronale que j'étais un plaisantin dont toute la place attendait l'explosion imminente.

C'est dans ce contexte chaotique que je me retrouvai du jour au lendemain en mars 1985 à la tête d'un atelier textile de 60 mécaniciennes, habitant la région parisienne, marié avec deux enfants.

Compte tenu des perspectives incertaines, je décidai de rester domicilié en région parisienne et je passai les premiers temps entre l'usine, mon domicile et la clientèle.

2. Démarrage officiel d'une nouvelle structure

Finalement, une entreprise de 60 salariés intégrant 49 au capital et utilisant des primes Accre (6.300€ par personne) fût montée, sous la forme d'une SARL de 50.000 F et le solde mis en comptes courants d'associés.

Les banques locales, très sceptiques ne refusèrent néanmoins pas d'ouvrir un compte pour recueillir 372.000€ versés par la Trésorerie Générale mais refusèrent tout mouvement tant que la somme n'arriva pas effectivement sur le compte.

Nous commençâmes l'exploitation seuls, le vide total étant fait autour de nous, car la CFDT disparu du jour au lendemain et au cours d'une conversation téléphonique fortuite j'appris par un salarié de l'Union Patronale que j'étais un plaisantin dont toute la place attendait l'explosion imminente.

C'est dans ce contexte chaotique que je me retrouvai du jour au lendemain en mars 1985 gérant égalitaire d'une entreprise de production textile de 60 mécaniciennes, mais habitant la région parisienne, marié avec deux enfants.

Car compte tenu des perspectives plus qu'incertaines, je décidai de rester domicilié en région parisienne et je passai les premiers temps entre l'usine, mon domicile et la clientèle.

3.2 L'organisation d'une structure

3.2.1 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.

3.3 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.

3.3.1 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.

3.4 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.

3.5 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.

3. La nouvelle exploitation

3.6 D'abord pallier au départ inopiné du chef de production

Dans l'urgence, n'ayant pas l'intention de payer des salaires et indemnités mirobolants et remettre mon sort entre les mains d'un cadre de production inconnu qui serait a priori hostile, ayant eu l'occasion de voir qu'on ne pouvait compter sur personne, ma femme m'indiqua l'existence d'une association d'anciens cadres et dirigeants d'entreprise, intervenant gracieusement dans des sociétés en difficultés.

N'ayant pas d'autre choix, je contactai cet organisme et exposai mon problème.

Il se trouva que se trouvaient disponibles à ce moment un couple d'anciens dirigeants d'une entreprise de vêtements d'enfants de la Sarthe.

Je me renseignais à bonne source et comme ils étaient connus de la profession pour ne pas avoir été embringués dans des affaires vaseuses, je décidai de tenter l'expérience.

De plus, ils habitaient une ville qui se trouvait sur ma route pour rentrer à Paris.

Donc je pouvais les prendre les lundi matin et les ramener le vendredi, ce qui limitait les frais, car je prenais en charge leur gîte et repas à l'hôtel.

Je les rencontrai chez eux, une immense villa dans une avenue cossue de la ville, mais on voyait qu'ils avaient ensuite subi des revers de fortune.

Comme toujours, l'historique d'une entreprise de fabrication textile faisait ressortir des péripéties tumultueuses à partir de 1973, début de la délocalisation et de l'abandon complet à son sort de la filière par l'Etat français.

Fabricant de vêtements pour enfants connu de la profession, après une érosion des commandes, le dirigeant avait voulu transformer son entreprise en SCOP, ce qui le mis au ban de la profession.

De nombreux intervenants habituels en la matière s'étaient alors succédés dans son entreprise, dont certains que j'avais vu et il avait fini par être évincé de la scop où un homme = une voix, et arrivé à l'âge de la retraite, était entré dans cet organisme.

Compte tenu de l'ensemble, je décidai de m'adjoindre le couple pour une période courte et les emmenai avec moi un lundi.

3.7 Les bons et moins bons côtés de ce genre d'assistance

Incontestablement, c'était une bonne chose de montrer à mes côtés un couple d'anciens dirigeants ayant transformé leur affaire en scop et ils avaient d'indéniables connaissances techniques permettant de rassurer la préfecture sur l'avenir du système.

De même, pour la production, il était rassurant de montrer que je ne me laissai pas abattre par les coups fourrés et trouvais les concours nécessaires à la marche de l'entreprise.

Mais au bout de deux mois de travail harassant, il craqua après une nuit d'insomnie durant laquelle il avait tenu à concocter un logiciel⁹ pour les payes sur un petit ordinateur équipé en guise d'imprimante, d'un rouleau de machine à calculer (on en était au début des ordinateurs portables).

Faisant une véritable crise d'anxiété, il décida que l'entreprise ne pouvait pas fonctionner et voulut en informer la préfecture.

Je le retins alors qu'il était prêt à partir pour la préfecture, semer la zizanie.

J'informais son organisme qu'il avait craqué et avec leur accord, le réexpédiai avec sa femme au premier train en partance.

Il s'était mis à dos une partie de l'atelier pour un problème de pose. Il n'admettait pas que les poses indiquées par des sonneries ne soient pas strictement réglementées, avec contrôle quasi policier de la durée de la pose individuelle.

J'étais personnellement réfractaire à la caporalisation, et laissait les ouvrières décider de leur temps de pose, en cas d'abus celui-ci se retrouvant forcément sur la fiche journalière de rendement, donc sur le salaire.

Ceci marqua la fin des concours extérieurs pour la production et je décidai de confier les responsabilités de chef d'équipe à des ouvrières désirant les exercer, acceptées par les autres.

En finale, «les filles » comme elle s'appelaient entre elles, étaient devenues mes seules et meilleures alliées, consciente que je ne lâchai rien pour maintenir l'entreprise à flot

Tout était conditionné par les commandes d'abord, puis l'arrivée des matières premières tissus et fournitures et la coupe qui devait couper un nombre déterminé de pièces pour alimenter l'atelier chaque jour.

C'était de la logique, mais elle nécessitait trois mois d'anticipation pour éviter les écarts et trous de fabrications, mortels pour la trésorerie de l'entreprise.

⁹ Il composait des programmes informatiques, à une époque où les logiciels commercialisés en étaient à leurs balbutiements

C'était le côté positif pour moi de cette opération : pour avoir enduré une période extrêmement pénible où je n'avais rien pu faire pour empêcher ma mère de vivre un calvaire jusqu'à sa mort, il m'était impossible de laisser ces femmes tomber et de ne pas tout tenter pour maintenir l'affaire à flot.

Nouvelle organisation

De l'organigramme de production initial composé pour 140 personnes d'un directeur technique modéliste, d'un chef de fabrication, de quatre contremaitresses, huit chefs d'équipe, trois coupeurs et deux mécaniciens, on en arrivait à un mécanicien responsable de production, trois contremaitresses, un coupeur.

Et pour les improductifs initiaux, soient deux secrétaires, une aide comptable, une responsable des approvisionnements, restait une secrétaire facturière et une responsable générale venant de l'extérieur, femme de tête ayant remplacé au pied levé celle qui avait commis des malversations financières, dont j'avais surpris une conversation téléphonique ou elle intriguait avec l'acheteur de la blanchisserie, puis l'avait entendue me dénigrer avec l'expert-comptable que j'avais choisi, extérieur à la place, venant de Rennes.

Or, ce dernier se permit derrière mon dos de parler de moi au téléphone avec cette personne en me présentant comme une nullité complète : « Untel ne s'est pas rendu compte du niveau !!! ». Or, j'avais découvert que ce téléphone permettait d'écouter les conversations, aussi j'avais tout entendu en direct.

Je m'offrais la joie de le rappeler séance tenante et de lui annoncer que j'avais entendu sa conversation et que par conséquent, je me passai immédiatement de ses services, en ces termes :

- Allo, monsieur x ?....

- Vous allez rire... ,j'ai surpris votre conversation téléphonique avec mme y.

- Alors comme ça, mon niveau est lamentable ?

Et je lui annonçai qu'il ne faisait plus partie de mes conseils. Il tenta de se racchocher aux branches, mais j'en avais assez subi dans l'absolu et j'en avais assez de ces fantoches qui passaient leur temps à me dénigrer.

Car les intrigues continuaient et je commençai à en avoir assez des spectateurs rémunérés qui le prenaient de haut avec moi, à présent que j'avais les commandes en main.

Etant devenu gérant, donc mandataire social, je détenais un pouvoir qui comportait des risques, mais aussi des moyens et la société fonctionnait.

De plus, je n'avais aucun problème relationnel avec les ouvrières que je ne considérais pas comme des inférieures, mais comme des femmes normales qui se trouvaient embarquées dans l'aventure avec moi.

Et je retrouvai chez elles des comportements que j'avais bien connus dans ma famille qui m'avait en partie élevée et comprenais la peur qu'elles pouvaient ressentir.

Je devais les défendre : elles n'avaient pas de demandes exorbitantes, elles voulaient simplement travailler, être payées, et le tout dans une ambiance apaisante.

Concernant les salaires, la réduction des salariés improductifs et les commandes donnaient des marges.

Les grilles de salaire de la convention collective étaient subdivisées en de nombreuses classifications en fonction des connaissances et des postes et les trois quarts étaient nettement en dessous du SMIC, qui lui était obligatoire.

Ainsi, il y avait des jalousies du fait que certaines ouvrières avaient un salaire de base nettement au-dessus des autres, mais en fonction des rendements, celle de classe inférieure pouvait avoir un salaire supérieur, tout le monde se trouvant aligné au SMIC. J'abolis ce système et fit démarrer le salaire brut au SMIC pour tout le monde sans tenir compte des grilles de salaires et les primes de rendement furent recalculées, à la demande générale, en fonction des difficultés du travail et de chronométrages précis effectués de manière impartiale.

Ainsi, pas de contestation : les temps n'étaient pas alloués à la tête du client, mais au chronométrage, fait en toute indépendance et devant tout le monde.

Ainsi une opératrice douée et rapide pouvait augmenter sa paye (le smic) de plus de 150€/mois. Et j'avais mélangé les ouvrières de la robe et celles de la blouse, qui ne se parlaient quasiment pas avant et se trouvaient dans des ateliers séparés.

Avec ce système, pas de jalousies : on respectait celle qui parvenait à l'année à faire des rendements de plus de 100%, y compris sur une opération dite simple.

J'avais signalé qu'il n'y aurait pas de caïds d'ateliers, que je supervisais moi-même chaque chose et que toute personne voulant faire des histoires pouvait partir. Mon expérience de la pension me servait.

1. Pour espérer continuer, la commercialisation doit s'orienter sur un autre secteur : le vêtement de travail en blanchisserie

Devant rester sur place pour gérer l'usine, je perdis le contact peu à peu avec les clients de la grande distribution. De toute façon, la délocalisation s'accroissait. Je tentais alors une extension dans la blanchisserie.

3.8 Les tentatives avortées de la prospection des blanchisseries régionales

J'avais donc remarqué qu'un marché quasi occulte existait dans la fabrication de vêtements professionnels destinés à la location aux entreprises de main d'œuvre, malgré la délocalisation galopante.

On pouvait donc, en étant une PMI sans caractère particulier au regard des critères du prêt à porter, recevoir à l'année des commandes importantes avec contrat annuel de vêtements simples et uniformes permettant de calculer au mieux la production et les besoins et de faire des bénéfices, à condition d'être seul évidemment, sans état-major, et 12 heures par jour.

3.8.1 L'organisation de la blanchisserie loueuse de linge en France

Depuis 1969, la plus ancienne blanchisserie, entreprise familiale créée au début du 19^{ème} siècle ayant toujours prospéré dans la plus grande discrétion tout au long des différentes périodes, lança en France en direction des usines un système d'origine anglo-saxonne : une prestation de service consistant à louer aux industriels la fourniture, le nettoyage, le change des vêtements professionnels de leurs ouvriers.

Pour amener un côté moderniste à la prestation, les vêtements étaient réalisés dans un tissu polyester-coton d'origine américaine, distribué en France directement par la représentation de la firme (dont le siège était alors à

Londres) avec une extrême parcimonie, et à des tarifs dissuasifs pour qui n'intéressait pas le secteur de la blanchisserie : pas question de laisser des francs-tireurs se mêler au jeu et casser les prix. C'était une manière très anglo-saxonne de faire des affaires, qui s'éloignait des comportements habituels français.

Ainsi, la blanchisserie se trouvait protégée de la concurrence des fabricants de vêtements de travail traditionnel en amont et les autres blanchisseurs étaient éparpillés et nullement en mesure financièrement de la concurrencer. Le bruit courait que l'état-major du blanchisseur était constitué d'énarques.

Comme de plus, la fabrication française de vêtements de travail était sommaire, ses fabricants ne faisant pas partie de l'aristocratie du prêt à porter.

Les tissus coton étaient coupés en biais pour limiter les chutes de tissus au minimum, les fils de couture intérieurs étaient systématiquement noirs pour les deux seuls coloris proposés (bleu marine/hydrone et bleu royal/bugatti), les cols étaient coupés uniquement pour trois tailles mais assemblés sur cinq tailles.

Alors que les vêtements en polyester coton loués par les blanchisseurs avaient les caractéristiques de montage du prêt à porter, une gamme de formes (comprenant des casquettes) et de coloris « américains » nettement plus riche comprenant différentes variantes de rouge, jaune, vert avec possibilité de vêtements bicolores, de pose de badges aux couleurs de l'entreprise, qu'il était effectué une prise de taille du personnel pour habiller tout le monde correctement y compris les tailles extrêmes faites sur mesure.

C'était le « modernisme américain » qui arrivait dans les usines et les ouvriers ressemblaient à des personnages de feuilleton télévisés, alors qu'en cottes bleu hydrone ils semblaient issus de reportages ouvriers des années 30.

Cette entreprise de blanchisserie industrielle ayant des relations haut placées, elle obtint une disposition fiscale appliquant l'exonération de la taxe professionnelle au système de location de linge, contrairement aux achats de bleus de travail, qui eux la subissaient.

C'était débarrasser le patron d'une contrainte et lui assurer que tout le personnel serait habillé correctement avec des vêtements propres, puisqu'il était proposé trois changes par semaine minimum (pouvant aller jusqu'à cinq changes par semaines et deux par jour).

Se trouvant en concurrence frontale avec les fabricants de vêtement professionnels, les grands groupes de vêtements industriels composèrent avec elle, les petits furent peu à peu laminés, ne faisant pas le poids contre un telle concurrence.

3.9 La répartition du marché

Les blanchisseurs régionaux avaient tenté d'adopter ce système avec plus ou moins de bonheur, ne disposant pas de moyens financiers leur permettant d'imposer leur loi aux fabricants de vêtements.

Les plus grosses blanchisseries régionales tentèrent de constituer l'ossature de groupements régionaux, pour faciliter les achats en regroupant leurs moyens.

En 1990, 18% du marché du vêtement professionnel français était aux mains de la location de linge, elle-même aux mains de la blanchisserie dont nous étions sous-traitants qui réalisait à elle seule près de 45% du marché français de la location.

Le reste se répartissait entre quelques groupes familiaux régionaux auxquels se joignaient petit à petit les indépendants de leur secteurs, soit volontairement soit par rachat à des conditions mirobolantes très avantageuses basées sur le chiffre d'affaire réalisés. On était loin des rachats de faillites du textile habillement.

Ces rachats étaient l'alternative heureuse pour ses propriétaires, inconnue dans le textile-habillement, de terminer leurs carrières professionnelles en touchant un pactole, après une négociation entre « hommes de biens ».

Cette mansuétude était exclusivement réservée à la corporation des blanchisseurs. Les fournisseurs, dont nous faisons parti, étaient taillables et corvéables à merci, mais en fonction de leur puissance, les plus gros étant plus ménagés que les petits et considéraient les blanchisseurs comme des clients comme les autres.

Après les accords de Maastricht, dans l'industrie, l'heure fût aux regroupements pour « atteindre la taille critique européenne permettant de conquérir des marchés extérieurs », sans avoir d'information des services de l'Etat de la nature exacte de cette taille critique¹⁰.

¹⁰ J'avais finis par entendre que, dans le textile-habillement, la barre pour être considéré des services de l'Etat était de réaliser un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 18 millions d'€ (120 millions de francs) et nous en étions loin, faisant 5 millions d'€.

Ne comprenant pas ce que notre entreprise pouvait avoir de particulier pour avoir été l'enjeu d'une bataille du fait qu'elle fabriquait des blouses blanches, et être restée envers et contre tout un fournisseur attitré de ce client, par ailleurs considéré comme vampirique, je décidais de tenter d'agrandir la clientèle de blanchisserie pratiquant la location de vêtements.

3.10 Tentative locale

A 500m de l'usine se trouvait une petite blanchisserie industrielle membre d'un des groupements cités.

J'avais été mis en contact avec son patron, par la force des choses, et je pense aussi, parce que notre spécialisation l'intéressait.

C'était d'ailleurs de chez lui que j'avais téléphoné à la station de radio locale qui diffusait un enregistrement de mes paroles pour faire une interview bidonnée.

Les relations étaient cordiales, et je pensais que je pourrai postuler à l'appel d'offre annuel de son groupement, puisque fournisseur de la plus grande blanchisserie de leur corporation.

J'envoyais des offres à Nantes, où se trouvait l'achat, par ailleurs tenu par un ancien collaborateur d'une blanchisserie parisienne.

Je rencontrai un acheteur et fus référencé pour trois types de vêtements, c'était un incontestable succès.

Mais il fût de très courte durée et m'éclaira sur les mœurs de la profession.

Alors que j'avais reçu un courrier m'annonçant les modèles retenus et les quantités correspondantes qui représentaient un chiffre d'affaire non négligeable et des quantités à fabriquer de l'ordre de 10.000 pièces par an, analogues à celles que nous fabriquions, je reçus un courrier définitif dans lequel j'eus la surprise de constater que les séries importantes avaient disparues et qu'il me restait un référencement ridicule de 300 pièces par an.

Je demandais des explications à mon voisin : embarrassé mais sans plus (il était donc au courant), il biaisa en disant qu'il n'y pouvait rien, que c'était l'acheteur qui décidai et que des pressions avaient dû être exercées par les fournisseurs habituels.

On était donc dans des pratiques d'achat sommaires assorties de copinages et de combines.

De toute façon, j'avais remarqué que les relations cordiales se limitaient aux tapes dans le dos et qu'en cas de problème avec un client livré on se retrouvait seul sur la sellette et forcément fautif, car eux ne connaissaient rien aux vêtements, ils étaient incapables de décider et choisir un vêtement adapté en connaissance de cause et quand ils se trompaient, faute de connaissances suffisantes, et que les tailles où les épaisseurs de tissus ne correspondaient pas aux anciens vêtements portés, c'était la faute exclusive du fournisseur et le règlement était différé jusqu'au remplacement des vêtements soi-disant litigieux.

Inutile de vouloir développer une clientèle utilisant de tels procédés : plus on augmentait le CA, plus on prenait des risques, à moins de prendre le contrôle de la blanchisserie, ce qui n'était pas possible compte tenu des sommes circulant entre eux pour s'acheter, hors de portée de nos possibilités.

3.11 Deux autres tentatives de prospection commerciale en région

En épluchant les dossiers d'avant 1980, j'avais remarqué la tentative de l'ancien patron, juste avant son décès, de travailler avec l'autre groupement régional de blanchisserie relativement important.

Plusieurs courriers espacés dans le temps relataient une aventure saumâtre.

Après des courriers de prospection, suivis de réponses onctueuses à souhait, avait suivi une première commande.

Dès la livraison effectuée, un courrier du client contestait les quantités et la qualité des vêtements livrés et s'en étaient suivis des échanges de courriers aigres doux, le patron étant ulcéré de s'être fait ainsi avoir et traité comme un chiffonnier.

Il était évident que la contestation après livraison était un procédé quasi automatique dès la première livraison et ne servait qu'à différer le règlement tout en obtenant une ristourne importante.

C'étaient clairement des pratiques dolosives et elles semblaient habituelles dans la corporation, quand ils savaient le fournisseur en situation de faiblesse, ce qui était le cas en 1980.

Je voulus voir de quoi il retournait et pris rendez-vous pour présenter mes services. Le lieu du rendez-vous était à la limite à moins de 150km.

Je savais que le responsable d'achat était par ailleurs actionnaire important des trois blanchisseries régionales membres du groupement, et par ailleurs concurrent direct du blanchisseur voisin sur le terrain.

3.12 Le premier blanchisseur régional

La visite et l'entretien valent d'être contés :

J'arrive, me présente à la secrétaire et au bout de quelques minutes, elle me demande de monter à l'étage.

Je monte dans un bureau où se trouve un homme corpulent, la cinquantaine, roux, avec une barbe hirsute telle que l'affectionnent certains régionaux semblant vouloir afficher leur appartenance à la celtitude.

Il m'apostrophe rudement d'emblée :

- Qu'est-ce que vous avez fait ? »

Interloqué, m'attendant à présenter mes services, je lui demande de quoi il parlait.

- Vous vous rendez compte ? c'est honteux ! passer dans les journaux...comme ça...

En fin de compte, il me passait un savon pour avoir osé reprendre l'entreprise, peut être aussi en associant le personnel.

Tout ce que représentait ce personnage à présent me révulsait : le côté patron local ne tolérant pas l'arrivée d'un intrus sur ses terres, l'aspect autonomiste larvé anti « parisien » avec tout ce que ça pouvait dissimuler et la colère montant, je lui répondis sur le même ton, le rembarant, et écourtant l'entretien, je partis sans dire au revoir, considérant qu'il n'y avait rien à tirer de cet entretien sur le plan commercial.

L'entretien avait pris la forme d'une altercation, à tel point que la secrétaire passa la tête dans le bureau pour voir ce qui se passait.

Avec cet échange, il était évident que ma cote d'amour régionale était à zéro et que ce que je représentais, sans

pouvoir clairement le définir tout en ayant ma petite idée, était rejeté d'office, ce qui était quand même proche du scandale, dans la mesure où ces gens faisaient parties de toutes les coteries locales où ils diffusaient leurs idées : conseil général, CCI, Municipalités, différents conseils de Préfecture etc..

3.13 Le troisième

Je décidai d'aller au sud où se trouvait le deuxième concurrent de mon voisin.

Je fus reçu par une femme, tous charmes dehors, qui tenta sans pudeur d'obtenir des tarifs d'une bassesse aberrante.

Cette personne était proche de l'acheteur de la blanchisserie parisienne située à Issy les Moulineaux, la plus importante au début du vingtième siècle, à présent vétuste et en nette perte de vitesse, comme souvent.

Cette blanchisserie était dans un état lamentable et essayait de fonctionner avec un matériel qui fuyait de partout.

Compte tenu des tarifs demandés, je ne donnais pas suite.

Il fallait absolument trouver d'autres débouchés correspondant à la fabrication sur laquelle nous avions dû nous orienter

2. L'ultime « coup de poignard » de l'ancien repreneur

Courant 1986, nous nous trouvions à la croisée des chemins.

Le blanchisseur client historique continuait de nous alimenter en commande et j'avais réussi à faire cesser le détournement des tissus et à nouer des relations « normales » avec le service crédit anglais, qui regardait le marché français dans son ensemble avec circonspection et ne rentrait pas dans les camarillas multiples à la française, où il fallait faire partie « de la famille » pour être pris en compte, et non avoir une quelconque valeur.

Mais je n'étais pas officiellement référencé et n'ayant pas de marché annuel signé, on pouvait à tout moment voir cesser les commandes.

Mais fin 86, j'étais à nouveau référencé avec un contrat officiel pour 1987.

Et, début 1988 je reçus un coup de fil de l'acheteur qui me demanda de le rencontrer d'urgence, dans un café parisien.

C'est alors qu'il m'apprit qu'il avait été sacqué de son poste en 24 heures, à la suite d'un courrier de dénonciation envoyé par notre ancien repreneur.

Sans me donner de détails, je compris que l'autre, furieux d'avoir été trahis, avait dénoncé son ancien complice à sa direction de toutes les turpitudes qu'ils avaient dû commettre ensemble.

Je n'en menais pas large et m'attendais à tout instant à recevoir une convocation du client, mais rien ne vint.

D'autres acheteurs furent nommés, qui ne passèrent pour la plupart pas le cap des 6 mois.

Quant à notre acheteur, au bout de trois mois, il entra chez un gros concurrent du Nord, qui lui-même travaillait avec le blanchisseur de longue date.

Apparemment, on n'était pas trop rancunier dans la profession.

Je m'inquiétais quand j'appris qu'il avait été chargé de monter une unité de production au Vietnam, sa région d'origine, pour son nouvel employeur.

Nous verrons comment cette « opportunité » fût mise à profit pour tenter un coup tordu à notre encontre en 1992 pour tenter de nous ruiner de façon honteuse une première fois, dans l'indifférence complète des pouvoirs publics français ainsi que des instances régionales, qui par contre protégeaient de manière totalement opaque leurs poulains.

3. 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.

3.14 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 liguier 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.

4 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.

5 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.

5.1 La gestion journalière d'un tel système économique

Je m'étais adjoint les services en free-lance¹¹ du consultant de l'Indre qui était d'abord intervenu sur le dossier du repreneur qu'il connaissait donc et avait bien étudié. Il s'était mis à son compte. Il était diplômé d'une grande école de commerce.

Il nous permit de rationaliser la gestion de production, permettant de suivre journalièrement la rentabilité, avec correctifs physiques par inventaires tous les mois. Ainsi, chaque mois, on pouvait établir un état financier en grande partie juste, situation qui n'avait jamais existé auparavant.

5.2 Les primes ACCRE sont remboursées à chacun sur les résultats

Nous avons appris fortuitement qu'en cas d'allocations de primes d'état, tout versements de bénéfices étaient interdits pendant cinq ans. Dans la mesure où existaient des bénéfices, il fût décidé de rembourser les comptes courants à chaque titulaire, constitués des primes d'Etat ACCRE¹² perçues dans les limites de ce que chacun avait touché.

Contrairement à ce qui avait été affirmé lors de la réunion de 1984 avec les services de la Préfecture, ces primes furent imposables en fonction des situations personnelles. Interrogé au sujet de cette affirmation à laquelle nous ne pouvions que croire dans la mesure où elle avait été affirmé par le

¹¹ Payé à la tâche.

¹² Aide aux Chômeurs Créateurs d'Entreprise : chaque personne sera remboursée par l'entreprise des 6.311€ (41.400F) moins la part restant en capital, 76€, moins les impôts .

secrétaire général de la Préfecture, je demandai audience au Préfet. Il me répondit avec ironie que je n'imaginai pas qu'on allait changer le code des impôts pour nous. La messe était dite : on pouvait donc raconter n'importe quoi

Le remboursement inédit des primes ACCRE prouva au moins que je n'avais pas une mentalité uniquement attiré par l'argent pour disparaître avec.

Ensuite, sur les fonds propres nous procéderions à une augmentation de capital par incorporations de réserves, portant les 50KF de capital initial à 2.500KF en conservant la même géographie du capital.

Du fait d'avoir maintenu cette entreprise en activité, elle continua de verser des salaires, de cotiser aux caisses de retraite, de payer les charges sociales, de collecter et verser la TVA, de payer des impôts sur les bénéficiaires et paya une taxe professionnelle annuelle conséquente, me faisant dire devant l'accueil initial reçu qu'à défaut d'hommage quelconque des instances régionales et locales, je pouvais marcher la tête haute sur les trottoirs de la ville, versant chaque année plus de 2 millions d'€ à l'URSSAF et de 45.000 à 90.000€ de TP (300 à 600KF) à la ville, à compter de 1985.

Sans mon action tant décriée et combattue, la fermeture définitive aurait eu lieu, donc l'arrêt de tout versement aux services de l'Etat, et de salaires et de cotisations diverses dont retraites au personnel, et on dit qu'un salaire sert à 6 personnes.

L'entreprise une fois remise en route ne bénéficia d'aucune promotion quelconque sur le plan local et régional et une fois en fonctionnement, au mépris du début, succéda un comportement glacial des instances régionales¹³ et malgré le succès incontestable de l'opération et son aspect social comportant la moitié du capital aux mains du personnel ouvrier, jamais les rapports ne furent cordiaux avec les responsables économiques d'Etat de la région et le milieu économique¹⁴ m'ignora et ignora l'entreprise, semblant alors considérer, après avoir soutenu que le projet était impossible, qu'il était parfaitement normal qu'elle fonctionne et si elle fonctionnait, ça ne pouvait que signifier qu'elle aurait pu marcher avec n'importe qui et que je n'y avais joué aucun rôle.

¹³ Comparé à la véritable mise en orbite et au soutien massif par la région et l'état d'une entreprise du secteur rachetée en 1993.

¹⁴ Par milieu économique, j'entends les dirigeants locaux de CCI, de Conseil Régional, de Préfecture, de la Mairie, qui étaient en rapport étroit avec des industriels « choisis », comme je le constaterai plus tard.

5.3 Les autres tentatives du même ordre

Pourtant, les autres tentatives locales de reprises d'entreprise du même ordre c'est à dire avec primes ACCRE, participation des salariés au capital et dirigées par un étranger à la fonction et/ou à la région s'étaient soldées par des échecs cuisants au bout de quelques mois.

Car une fois mon projet lancé et la société constituée, alors que son principe avait été hautement décrié quand je l'avais proposé, des projets locaux de même montant voire plus élevés virent le jour sans ne plus subir aucune critique. Pour la presse, le montage était devenu « classique ».

Pour réussir une juteuse opération financière il fallait faire abandonner leurs comptes courants aux actionnaires ce qui procurait un trésor de guerre, que j'avais distribué sans regret au personnel et pour cela, bénéficiaire d'une sorte de passivité du personnel, de la passivité de l'environnement économique général et des services de l'Etat.

Deux autres montages disparurent, l'une en quelques mois, l'autre au bout de diverses pérégrinations et de changements de direction, au bout de trois ans.

5.4 Le suivi du syndicat

Dès que la société démarra concrètement, le délégué syndical, qui jusque-là passait chaque jour, cessa ses visites. On peut présenter cela du fait que sa tâche était accomplie par le redémarrage mais on ne peut écarter qu'il avait comme instruction de se protéger en cas de catastrophe imminente et ne tenait plus à être au contact de l'entreprise.

Car, je n'étais pas en odeur de sainteté et de ce que j'en appris un jour au détour d'une remarque, lors d'une conversation téléphonique de routine, par un des protagonistes du milieu syndicaliste régional, des paris étaient faits sur la date à venir de mon implosion. Certains avaient promis de m'avoir au virage¹⁵, on voit que l'ambiance était des plus fraîches.

Il faut sans doute considérer qu'un éternel bizutage est réservé à toute personne se lançant dans les affaires sans faire partie d'un microcosme local. En tous les cas, moi, me considérant vomir et à l'expérience de la pension, sachant que les ennemis du tout début ne changeraient jamais de comportement, je n'essayais pas d'y changer quelque chose.

¹⁵ Ce qu'ils purent savourer 15 ans après

5.5 « L'enjeu » sur TF1

Dans cette atmosphère d'indifférence mutuelle, j'appris un jour que la société devait participer à l'émission de François de Closets, l'Enjeu.

Une équipe de télévision vint nous filmer, et m'interviewer en situation.

Puis plus rien.

Et comme la station de radio locale qui m'avait envoyé des jeunes filles pour avoir un enregistrement sur lequel faire rebondir leur émission, sans m'inviter à faire partie du débat, le syndicat, qui visiblement était l'interlocuteur des journalistes, se retrouva interviewé par François de Closets sur le plateau via une syndicaliste embauchée dans une des autres affaires qui durerait quelques mois et avec une autre dame, d'une entreprise de déménagement.

Et une video de mon interview passa puis François de Closets demanda à ces dames leur sentiment à mes propos.

Le moins qu'on puisse dire est qu'elles ne manifestèrent ni enthousiasme ni même sympathie mais une indifférence pour ce que représentait la formule qui pourtant fonctionnait au mieux.

On leur demanda de commenter une de mes phrases : l'une soupira, l'autre plissa la bouche puis rien.

Il est vrai que j'avais une allure générale trop « parisienne » (on dit atypique) pour être accepté des ultras de la mouvance régionaliste, alors en plein démarrage après Maastricht¹⁶.

6 La mise en place d'une organisation nouvelle adaptée

7

Ne pouvant compter sur personne, devant rester toute la semaine seul je rentrais en voiture le week end pour retrouver ma famille.

¹⁶ J'entends par là les milieux régionalistes qui après 1970 réhabilitèrent de manière larvée les grands anciens du Breiz Atao ayant plus ou moins activement collaborés avec les Nazis. Bannis après la guerre puis, alors oubliés, ils furent réintégrés dans la mouvance régionaliste qui occulta leurs comportements entre 1940 et 1944.

C'est alors que l'effondrement de l'URSS entre 1989 et 1991 fit envisager le retour des ex pays de l'Est dans l'Europe libérale qui, voulions nous imaginer, devrait en principe profiter à la production française.

Après tout, rêvions nous alors, peut être que ce grand marché européen créerait des opportunités pour les PMI françaises qui auraient la capacité à exporter, puisque parmi les nombreux griefs reprochés aux patrons français, on avait son incapacité à exporter comme les allemands, puisque le « modèle économique allemand » ressurgissait en permanence.

A compter du retour du général De Gaulle en 1958 et la fin de la guerre d'Algérie, il y eut une période où nous imaginâmes être tirés d'affaire. On était alliés avec l'Allemagne et le marché commun se mettait en place.

Une nouvelle propagande journalistique française se mit en place : nous étions les meilleurs, nous avions gagné la guerre, nous réussissions dans tout ce qui était entrepris, nous étions la « France éternelle ». Le Concorde, le France, le plan Calcul couvraient des pages de magazines.

La consommation croissait : tout le monde voulait sa voiture, sa télé, son téléphone, son réfrigérateur, sa machine à laver, sa salle de bain etc...

Dans cette euphorie nouvelle, les entreprises grossissaient et semblaient ne jamais cesser de grossir, puisque nous allions créer et dynamiser le marché européen, dans laquelle la France ne pouvait qu'occuper une des meilleures places.

1968 douça cet enthousiasme et révéla qu'il existait toujours un profond malaise social. Et de nombreux antagonismes mis en sommeil après-guerre s'étaient revigorés.

Néanmoins, la mensualisation des salaires ouvriers augmentés de 30% lors des accords de Grenelle et l'ouverture du crédit bancaire aux ouvriers et employés, entraîna des cascades de dépenses des ménages.

En 1973, la crise du pétrole marqua la fin de l'euphorie économique française et le début de l'inflation à deux chiffres.

Pour maintenir la consommation, alors que des philosophies de 1968 prétendaient combattre « la société de consommation », l'Etat décida de soutenir cette consommation en manipulant l'indice des prix par baisse autoritaire des produits de grande consommation, qui subissaient la hausse des matières premières.

Et le textile habillement, qui comprenait plus de 300.000 personnes, fût sacrifié délibérément sur l'autel de la consommation.

L'Etat lança une première campagne de dénigrement des PMI du textile habillement, pour accompagner leur démantèlement programmé, et les grands donneurs d'ordres textiles, tels grands Magasins et catalogues du Nord furent priés par leurs correspondants des Ministères, d'abandonner leurs fournisseurs habituels et de passer leurs commandes dans les pays à bas salaire.

Parallèlement, l'Etat fit en sorte de développer à outrance la concurrence de la grande distribution, par installations pléthoriques d'hypermarché vendant de la marchandise à bas prix, en ruinant leurs fournisseurs.

On sut après que ces ouvertures avaient généré un lobby puissant en région, créant des connivences entre les décideurs locaux et les nouveaux pontes du commerce que devenaient les chaînes d'hypermarchés.

Chaque usine sous traitante historique, privée brutalement de commandes, devait fermer, souvent à la surprise générale, personne ne sachant comment étaient alimentées ces usines jusque-là : en fait, leurs produits garnissaient les fonds de rayon des magasins textiles en chemises, pantalons, sous-vêtements, chaussettes, bas, en produits moyenne gamme et sans marques depuis des années et comme ils furent privés de commandes du jour au lendemain, les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie connaissaient parfaitement le sort qui leur était réservé.

Mais les faillites furent présentées comme la conséquence de l'incurie de leurs dirigeants, incapables d'évoluer avec le marché, limités intellectuellement, n'ayant pas été capables d'anticiper les délocalisations et s'étant contentés de fournir des produits standards copiables par n'importe qui au marché français, sans être en mesure de vendre au-delà des frontières, « comme les allemands ». L'industrie allemande fût érigée en modèle absolu, à comparer aux « canards boiteux » français. Or les comparaisons pouvaient facilement s'expliquer sur le plan économique, mais il n'en fût rien.

Et, c'est ce qu'on leur demandait de fabriquer jusque-là et depuis 1945, pour les plus récents.

On avait eu des mouvements sociaux graves entraînés par les démantèlements annexes : ceux de la sidérurgie et des Mines,

pourtant fleurons traditionnels et bassins d'emplois jusque-là.

En 1986, j'évoluais dans un contexte difficile. J'avais fait continuer cette entreprise familiale que je dirigeais comme mandataire social égalitaire or j'étais un corps étranger dans la région et ne pouvais compter sur aucun appui pour me mettre à niveau au plus vite, la prise de direction d'une entreprise de production étant considérée comme légitime à condition d'avoir le bagage « suffisant », au minimum Ingénieur.

J'étais donc un usurpateur de fonction, un arriviste et en plus inconnu venant de Paris, sans réseau pouvant me faire valoir.

Néanmoins, je n'avais pas le temps d'avoir des états d'âme, chaque jour à l'usine à 7 heures 20, jusqu'au soir à 19 heures avec de nombreux problèmes à régler pour ne pas faire baisser la production, puisque nous avions des commandes et que les prix étaient trop tirés pour que je me repose sur l'embauche d'un responsable de production.

8 Le suivi de production

Je découvrais le domaine et la formule choisie, à savoir les ouvrières actionnaires, fût un élément fondamental de la réussite.

Les chaînes de production existaient et il fallait avant tout les alimenter correctement.

Ça commençait par des commandes à obtenir, entraînant l'achat des matières premières en ayant du crédit.

Une fois les tissus entrés, il fallait organiser leur coupe en fonction de ces commandes de façon à obtenir en fin de chaîne les articles le plus rapidement possible tout en alimentant chaque poste de travail de façon à pouvoir donner des primes au rendement.

Il fallait donc avoir les patronages de tous les modèles, faire des plans de coupe en fonction des quantités, équilibrer les postes de travail pour ne pas avoir de bouchonnages.

Il fallait aussi que les machines fonctionnent correctement et soient toujours réglées au mieux.

Il n'y avait eu aucunes machines renouvelées depuis près de 10 ans et je commençai par acheter un lot de piqueuses neuves,

qui rassurèrent le personnel sur mes intentions, puisqu'on m'avait présenté comme un aigrefin qui partirait avec la caisse.

9 La situation après 6 ans de fonctionnement.

Contrairement aux prévisions apocalyptiques, même si les conditions n'étaient pas idyllique, l'affaire tournait, le CA augmentait, on faisait des bénéfices qui servaient à rembourser les primes ACCRE mises en comptes courants.

Car il nous avait été interdit de pratiquer des remboursements de bénéfices pendant les cinq premières années suivant leur délivrance : c'était une condition du versement.

J'avais donc réussi, j'étais devenu petit industriel de province.

Mais la situation comportait de nombreuses contraintes que je n'avais pas du tout envisagées.

9.1 Les contraintes découvertes

Tout d'abord, j'étais obligé de rester à l'usine pour le fonctionnement courant, et devais anticiper et décider absolument de tout, y compris les plus petits détails.

Il était impossible de déléguer une parcelle d'autorité à quelqu'un issu de l'entreprise originelle : tout le monde se connaissait et la plupart étaient entrés comme apprenti dans cette usine construite en 1965, moderne comparée aux installations existantes de la profession.

Pour la gestion, je m'étais attaché le consultant du départ, qui examinait les comptes et les expliquait en détail aux salariés actionnaires à chaque assemblée générale annuelle ordinaire.

9.2 Les assemblées générales ordinaires annuelles

Ces assemblées annuelles devaient respecter toutes les contraintes de convocation des actionnaires et nous avions 49 actionnaires dans la SARL à convoquer dans les règles, en leur fournissant tous les documents nécessaires pour ne pas voir une assemblée annulée.

Il s'agissait d'une sorte de grand-messe à laquelle tout le monde assistait.

Il est fort dommage que les responsables politiques locaux se soient complètement désintéressés de son mode de fonctionnement : il s'agissait quand même d'une alternance aux scop avec l'actionnariat ouvrier, sans que les responsabilités y soient diluées et ça marcha fort bien.

Dans la gestion journalière, après la personne qui avait un passé judiciaire chargé, j'avais délégué des responsabilités à une comptable nouvellement embauchée, forte femme originaire de la région ayant la mentalité qui convenait à cette tâche et qui était respectée du personnel.

Elle partit au bout de deux ans et j'avais alors suffisamment d'expérience pour assumer seul.

Je reconstituais un état-major en prenant quelques jeunes gens de niveau secondaire et bac + 3, alors débutants et qui se formèrent sur le tas.

Tenir le poste équivalait à le garder et il fallait avoir la force de caractère nécessaire pour ne pas avoir peur de l'avenir.

Car le fait qu'il y ait 49 actionnaires imposait de respecter à la virgule près toutes les modalités d'assemblées de SARL, faute de quoi une assemblée aurait pu être rendue caduque et créer des conflits larvés, ce qui aurait été gravissime pour les comptes.

Il était primordial avec ces commandes de produits standards à faible marge, d'avoir un rendement élevé donc lissé sur l'année sans trous de fabrication et un encadrement ultra léger pour rentrer dans les paramètres financiers.

Sortir des pertes annuelles dès le début aurait eu des conséquences graves auprès des banques qui accordaient un plafond d'escompte et des crédits d'équipement.

Car j'investissais dans des machines neuves, aucun achat n'ayant été fait durant depuis 1979, la première reprise ratée ayant utilisé la trésorerie pour refaire les bâtiments dans l'Indre et investir dans son propre matériel de patronage informatisé.

10 La mise en place d'une organisation nouvelle adaptée

11

Ne pouvant compter sur personne, devant rester toute la semaine seul je rentrais en voiture le week end pour retrouver ma famille.

C'est alors que l'effondrement de l'URSS entre 1989 et 1991 fit envisager le retour des ex pays de l'Est dans l'Europe libérale qui, voulions nous imaginer, devrait en principe profiter à la production française.

Après tout, rêvions nous alors, peut être que ce grand marché européen créerait des opportunités pour les PMI françaises qui auraient la capacité à exporter, puisque parmi les nombreux griefs reprochés aux patrons français, on avait son incapacité à exporter comme les allemands, puisque le « modèle économique allemand » ressurgissait en permanence.

A compter du retour du général De Gaulle en 1958 et la fin de la guerre d'Algérie, il y eut une période où nous imaginâmes être tirés d'affaire. On était alliés avec l'Allemagne et le marché commun se mettait en place.

Une nouvelle propagande journalistique française se mit en place : nous étions les meilleurs, nous avions gagné la guerre, nous réussissions dans tout ce qui était entrepris, nous étions la « France éternelle ». Le Concorde, le France, le plan Calcul couvraient des pages de magazines.

La consommation croissait : tout le monde voulait sa voiture, sa télé, son téléphone, son réfrigérateur, sa machine à laver, sa salle de bain etc..

Dans cette euphorie nouvelle, les entreprises grossissaient et semblaient ne jamais cesser de grossir, puisque nous allions créer et dynamiser le marché européen, dans laquelle la France ne pouvait qu'occuper une des meilleures places.

1968 douça cet enthousiasme et révéla qu'il existait toujours un profond malaise social. Et de nombreux antagonismes mis en sommeil après-guerre s'étaient revigorés.

Néanmoins, la mensualisation des salaires ouvriers augmentés de 30% lors des accords de Grenelle et l'ouverture du crédit bancaire aux ouvriers et employés, entraîna des cascades de dépenses des ménages.

En 1973, la crise du pétrole marqua la fin de l'euphorie économique française et le début de l'inflation à deux chiffres.

Pour maintenir la consommation, alors que des philosophies de 1968 prétendaient combattre « la société de consommation », l'Etat décida de soutenir cette consommation en manipulant l'indice des prix par baisse autoritaire des produits de grande consommation, qui subissaient la hausse des matières premières.

Et le textile habillement, qui comprenait plus de 300.000 personnes, fût sacrifié délibérément sur l'autel de la consommation.

L'Etat lança une première campagne de dénigrement des PMI du textile habillement, pour accompagner leur démantèlement programmé, et les grands donneurs d'ordres textiles, tels grands Magasins et catalogues du Nord furent priés par leurs correspondants des Ministères, d'abandonner leurs fournisseurs habituels et de passer leurs commandes dans les pays à bas salaire.

Parallèlement, l'Etat fit en sorte de développer à outrance la concurrence de la grande distribution, par installations pléthoriques d'hypermarché vendant de la marchandise à bas prix, en ruinant leurs fournisseurs.

On sut après que ces ouvertures avaient généré un lobby puissant en région, créant des connivences entre les décideurs locaux et les nouveaux pontes du commerce que devenaient les chaînes d'hypermarchés.

Chaque usine sous traitante historique, privée brutalement de commandes, devait fermer, souvent à la surprise générale, personne ne sachant comment étaient alimentées ces usines jusque-là : en fait, leurs produits garnissaient les fonds de rayon des magasins textiles en chemises, pantalons, sous-vêtements, chaussettes, bas, en produits moyenne gamme et sans marques depuis des années et comme ils furent privés de commandes du jour au lendemain, les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie connaissaient parfaitement le sort qui leur était réservé.

Mais les faillites furent présentées comme la conséquence de l'incurie de leurs dirigeants, incapables d'évoluer avec le marché, limités intellectuellement, n'ayant pas été capables d'anticiper les délocalisations et s'étant contentés de fournir des produits standards copiables par n'importe qui au marché français, sans être en mesure de vendre au-delà des frontières, « comme les allemands ». L'industrie allemande fût

érigée en modèle absolu, à comparer aux « canards boiteux » français. Or les comparaisons pouvaient facilement s'expliquer sur le plan économique, mais il n'en fût rien.

Et, c'est ce qu'on leur demandait de fabriquer jusque-là et depuis 1945, pour les plus récents.

On avait eu des mouvements sociaux graves entraînés par les démantèlements annexes : ceux de la sidérurgie et des Mines, pourtant fleurons traditionnels et bassins d'emplois jusque-là.

En 1986, j'évoluais dans un contexte difficile. J'avais fait continuer cette entreprise familiale que je dirigeais comme mandataire social égalitaire or j'étais un corps étranger dans la région et ne pouvais compter sur aucun appui pour me mettre à niveau au plus vite, la prise de direction d'une entreprise de production étant considérée comme légitime à condition d'avoir le bagage « suffisant », au minimum Ingénieur.

J'étais donc un usurpateur de fonction, un arriviste et en plus inconnu venant de Paris, sans réseau pouvant me faire valoir.

Néanmoins, je n'avais pas le temps d'avoir des états d'âme, chaque jour à l'usine à 7 heures 20, jusqu'au soir à 19 heures avec de nombreux problèmes à régler pour ne pas faire baisser la production, puisque nous avions des commandes et que les prix étaient trop tirés pour que je me repose sur l'embauche d'un responsable de production.

12 Le suivi de production

Je découvrais le domaine et la formule choisie, à savoir les ouvrières actionnaires, fût un élément fondamental de la réussite.

Les chaînes de production existaient et il fallait avant tout les alimenter correctement.

Ça commençait par des commandes à obtenir, entraînant l'achat des matières premières en ayant du crédit.

Une fois les tissus entrés, il fallait organiser leur coupe en fonction de ces commandes de façon à obtenir en fin de chaîne les articles le plus rapidement possible tout en alimentant chaque poste de travail de façon à pouvoir donner des primes au rendement.

Il fallait donc avoir les patronages de tous les modèles, faire des plans de coupe en fonction des quantités, équilibrer les postes de travail pour ne pas avoir de bouchonnages.

Il fallait aussi que les machines fonctionnent correctement et soient toujours réglées au mieux.

Il n'y a avait eu aucunes machines renouvelées depuis près de 10 ans et je commençai par acheter un lot de piqueuses neuves, qui rassurèrent le personnel sur mes intentions, puisqu'on m'avait présenté comme un aigrefin qui partirait avec la caisse.

13 La situation après 6 ans de fonctionnement.

Contrairement aux prévisions apocalyptiques, même si les conditions n'étaient pas idyllique, l'affaire tournait, le CA augmentait, on faisait des bénéfices qui servaient à rembourser les primes ACCRE mises en comptes courants.

Car il nous avait été interdit de pratiquer des remboursements de bénéfices pendant les cinq premières années suivant leur délivrance : c'était une condition du versement.

J'avais donc réussi, j'étais devenu petit industriel de province.

Mais la situation comportait de nombreuses contraintes que je n'avais pas du tout envisagées.

13.1 Les contraintes découvertes

Tout d'abord, j'étais obligé de rester à l'usine pour le fonctionnement courant, et devais anticiper et décider absolument de tout, y compris les plus petits détails.

Il était impossible de déléguer une parcelle d'autorité à quelqu'un issu de l'entreprise originelle : tout le monde se connaissait et la plupart étaient entrés comme apprenti dans cette usine construite en 1965, moderne comparée aux installations existantes de la profession.

Pour la gestion, je m'étais attaché le consultant du départ, qui examinait les comptes et les expliquait en détail aux salariés actionnaires à chaque assemblée générale annuelle ordinaire.

13.2 Les assemblées générales ordinaires annuelles

Ces assemblées annuelles devaient respecter toutes les contraintes de convocation des actionnaires et nous avions 49 actionnaires dans la SARL à convoquer dans les règles, en leur fournissant tous les documents nécessaires pour ne pas voir une assemblée annulée.

Il s'agissait d'une sorte de grand-messe à laquelle tout le monde assistait.

Il est fort dommage que les responsables politiques locaux se soient complètement désintéressés de son mode de fonctionnement : il s'agissait quand même d'une alternance aux scop avec l'actionnariat ouvrier, sans que les responsabilités y soient diluées et ça marcha fort bien.

Dans la gestion journalière, après la personne qui avait un passé judiciaire chargé, j'avais délégué des responsabilités à une comptable nouvellement embauchée, forte femme originaire de la région ayant la mentalité qui convenait à cette tâche et qui était respectée du personnel.

Elle partit au bout de deux ans et j'avais alors suffisamment d'expérience pour assumer seul.

Je reconstituais un état-major en prenant quelques jeunes gens de niveau secondaire et bac + 3, alors débutants et qui se formèrent sur le tas.

Tenir le poste équivalait à le garder et il fallait avoir la force de caractère nécessaire pour ne pas avoir peur de l'avenir.

Car le fait qu'il y ait 49 actionnaires imposait de respecter à la virgule près toutes les modalités d'assemblées de SARL, faute de quoi une assemblée aurait pu être rendue caduque et créer des conflits larvés, ce qui aurait été gravissime pour les comptes.

Il était primordial avec ces commandes de produits standards à faible marge, d'avoir un rendement élevé donc lissé sur l'année sans trous de fabrication et un encadrement ultra léger pour rentrer dans les paramètres financiers.

Sortir des pertes annuelles dès le début aurait eu des conséquences graves auprès des banques qui accordaient un plafond d'escompte et des crédits d'équipement.

Car j'investissais dans des machines neuves, aucun achat n'ayant été fait durant depuis 1979, la première reprise ratée ayant utilisé la trésorerie pour refaire les bâtiments dans

l'Indre et investir dans son propre matériel de patronage informatisé.

Nous étions sollicités en permanence de tous côtés, y compris de l'administration, pour installer un système de convoyage aérien automatique des pièces à assembler, présenté comme parade contre la délocalisation.

Les vendeurs de ces systèmes (qui ont disparus) n'étaient pas eux-mêmes très au fait des véritables gains à attendre de ces coûteuses installations (3000€ par poste, augmenté de matériels divers), avec je l'avais découvert, l'obligation d'avoir un spécialiste de la production informatique attaché à l'entreprise, donc des coûts de fonctionnement prohibitifs, sans qu'on puisse réellement savoir si le rendement pourrait s'améliorer. Les vendeurs vendaient des gains stéréotypés de baisse d'encours de production, mais sans jamais en amener aucune preuve et les rares entreprises ayant investi dans ce matériel, appelé transport en suspendu, ne communiquaient rien.

Le seul système intéressant était l'informatisation des patronages, l'idéal étant la coupe automatique.

Mais il n'y avait que deux fabricants mondiaux et si les coûts étaient relativement raisonnables pour le patronage informatisé, le matériel de coupe coûtait une fortune, il fallait compter 450.000€ pour une machine neuve.

De plus, je ne voyais pas comment installer cet engin très encombrants sans perturber la production, ni faire des travaux d'agrandissements de bâtiments sur le terrain dont nous disposions.

13.3 Les évènements imposent une nouvelle solution.

De 1985 à 1991, l'affaire avait donc repris un essor régulier, désormais axé sur le vêtement professionnel, qui inexplicablement n'était pas touché par la délocalisation massive.

En 1991, nous étions parvenus à équilibrer le CA en trois parts égales en conformité avec les critères : ne pas dépasser 30% par client.

Tout semblait devoir rentrer dans l'ordre, il y avait du travail, les salaires étaient réglés à date, comportant des primes de rendement indiscutables et la reprise de l'entreprise semblait s'avérer une réussite.

L'effectif, de 59 salariés en 1985, atteignait 80 personnes, avec un CE, le même qu'avant après nouvelle élection.

13.4 La découverte du monde de la PMI dans la coulisse et son environnement juridique et comptable

J'avais fait connaissance avec le juridisme régissant les relations entre salariés et direction, très formalisés par la Direction du travail.

L'ancien CE avait été considéré juridiquement valide dans la société nouvellement créée et ainsi une sorte de contre-pouvoir se trouvait imposé et officialisé par des la direction du Travail locale, une des instances gouvernementales.

En quelque sorte, bien que patron j'étais sous surveillance et je m'apercevais que cette fonction tant jalouée et considérée comme pouvant faire ce que bon lui semblait, était en fait très encadrée et qu'il existait un troisième pouvoir occulte, celui des représentants de l'Etat visitant très régulièrement les entreprises de main d'œuvre pour rendre compte à la Préfecture.

Une doléance par téléphone d'un salarié à l'Inspection du travail déclenchait d'abord un appel téléphonique de l'inspecteur du Travail pour demander des explications puis une visite constatant des entorses bénignes au Code du Travail, ce dernier se régénérant sans cesse de nouvelles mesures, en fonction des rendus des Conseils de Prud'hommes, par exemple, des remontrances pour infractions aux dernières règles d'affichage sans cesse amendées.

Il semblait d'autre part qu'une règle immatérielle empêchait de licencier quelle qu'en puisse être la raison et on avait immédiatement droit à un article dans un des deux journaux régionaux, présentant les faits sans en donner les raisons mais en considérant que le licenciement était un péché du patron, sans tenir aucun compte des éléments économiques.

Une grosse bonneterie locale de plusieurs centaines de salariés fabriquait et commercialisait des sous-vêtements blancs ultra classiques.

Je connaissais le secteur d'activité et le savais en butte aux délocalisations, bien qu'ils aient un avantage notable sur les entreprises du secteur dites chaîne et trame, comme nous: ils n'achetaient pas de tissus en rouleaux mais achetaient du fil et filaient eux-mêmes leurs matières, sautant ainsi l'étape du fabricant de tissu.

Mais il était miraculeux de trouver en fonctionnement une unité de production de cette taille fabriquant des produits aussi classiques.

Or, chaque fois que cette entreprise tentait de réduire l'effectif de production de quelques personnes, l'annonce en était immédiatement faite par voie de presse, la présentant comme une vilénie et ne faisant jamais allusion à la situation du textile-habillement.

Il devait s'agir d'une sorte de coup de semonce, car ensuite, on entendait plus parler de rien jusqu'à ce qu'un nouvel article annonce laconiquement que les licenciements étaient suspendus.

Nous verrons ensuite comment cette entreprise évolua, d'une manière extraordinaire.

En fait, dans ces métiers, les employeurs étaient tenus de maintenir coûte que coûte leurs effectifs, le système n'acceptant comme diminution que les départs en retraite. Des articles paraissaient alors pour montrer une photo des partants, avec leurs médailles du travail. Un licenciement de production annonçait une période de difficulté, pouvant déboucher sur un dépôt de bilan.

13.5 L'isolement

Dans cette ambiance particulièrement pesante, j'étais handicapé par l'isolement total dans lequel je me trouvais.

Aucune ouverture n'avait existé sur le plan économique local et les relations entre fabricants de vêtements au sein du groupement professionnels étaient empreintes de la plus grande méfiance, la plupart des quelques présents se connaissant depuis des dizaines d'années, et refusant de laisser filtrer la moindre information lors de ces réunions, où on s'ennuyait fermement, sans entrevoir aucun intérêt.

Et il n'était pas question de se laisser aller à la moindre confiance où présentation pessimiste : la nouvelle de ses états d'âmes ou d'ennuis potentiels auraient été colportés en quelques heures.

Dans les réunions, on se regardait en chiens de faïence, étant rivaux les uns des autres sur le plan régional et le marché se rétrécissant chaque année un peu plus.

Ma reprise réussie semblait plutôt un handicap pour les homologues régionaux et en plus, mettre des ouvriers au capital relevait au minimum de la malséance, au pire du sacrilège, surtout si l'entreprise en question faisait de meilleurs résultats que la leur.

J'étais le contre-exemple dont personne ne voulait car s'associer avec ses ouvrières ne faisait pas partie des comportements admis : chacun devait rester à sa place : les bourgeois nantis d'un côté, les manants de l'autre.

De plus, il était malséant pour un dirigeant de trop bien se comporter avec les ouvriers, comportement considéré comme pactisant avec elles : il fallait leur « serrer la vis », les payer le moins possible. Cette mentalité me dégoutait.

Lors des réunions interprofessionnelles auxquelles j'assistai, les plus anciens de la profession, qui avaient débuté à la même époque, restaient entre eux.

Ils m'ignoraient, un « outsider exotique » venant de Paris ne les intéressaient pas, ils attendaient qu'il disparaisse du paysage, d'une manière ou d'une autre.

Il n'y avait aucune synergie entre les différents fabricants qui de toutes façons, soit ne travaillaient pas dans les mêmes secteurs, soit étaient rivaux sur le plan local en s'appuyant sur des positions acquises à la CCI, au Conseil général, à la Municipalité, à la Région auprès de qui ils pourraient trouver aides et appuis en cas de problème.

Il n'y n'avait donc aucune possibilité d'union entre petits patrons régionaux.

Certains de ceux qui avaient survécus aux purges de la délocalisation du textile-habillement à compter de 1973, solidement enracinés dans le terroir économique et politique, avaient des fonds propres représentant deux années de chiffre d'affaires, ne tenaient pas à avoir de contacts avec les nouveaux venus, en équilibre financier instable, toujours en sursis.

Inutile de préciser que dans un tel milieu, ma réussite en associant des ouvrières n'était pas la bienvenue et froissait tout le monde : ceux qui fonctionnaient tranquillement assis sur leur tas d'or me regardaient avec suspicion tenant à ce que je sois le plus éloigné possible de leur territoire et ceux qui espéraient réussir me traitaient en rival ayant faussé le jeu normal des affaires en me mésalliant.

En tous les cas, on ne se trouvait pas dans un franc maçonnerie de gentlemen dans lequel on pouvait espérer trouver aide chaleur et réconfort, car tout le monde s'observait en chien de faïence, espérant qu'ils ne seraient pas les suivants à disparaître, après une période transitoire de quelques mois au cours desquels la presse pouvait diffuser des commentaires ne servant à rien d'autre qu'à vendre leur papiers, les journalistes locaux s'étant toujours tenus à prudente distance de la réalité journalière et n'étant nullement intéressés à connaître les détails du fonctionnement interne de la profession.

14 Un fonctionnement pourtant « normal »

Petit à petit un organigramme s'était mis en place et la société fonctionnait normalement.

Il m'était apparu à la tâche qu'il ne fallait compter sur personne et que mon ascension comme dirigeant de PME me valait des stigmatisations et des manifestations d'hostilités (jalousies, envies ?) que je n'avais pas imaginé aussi tenaces et fortes.

Il était déjà exclu dans le milieu économique traditionnel d'admettre qu'un commercial, venant d'ailleurs donc illégitime, associé à des ouvrières puisse faire fonctionner une entreprise dans la durée.

Et si le système fonctionnait correctement, il sembla important d'en occulter les détails en créant une barrière sanitaire immatérielle autour d'elle, entre autres choses pour que des idées progressistes menant à des augmentations de salaires ouvriers, n'aillent s'éparpiller dans les autres entreprises de tout secteur¹⁷.

Et ensuite, une fois l'entreprise en fonctionnement, il fût également exclu de me reconnaître le moindre mérite et je fus totalement occulté, ne devant être crédité d'aucune qualité. Si je réussissais, c'est que l'affaire fonctionnait seule et n'importe qui aurait réussi à ma place.

Ainsi, j'avais entendu dire en ricanant par le directeur des achats du moment de la plus grosse blanchisserie, que j'étais un gourou ayant envouté les ouvrières et que venir une fois par an demander des commandes à ses clients était la preuve d'un tempérament très astucieux pour ne pas dire plus.

¹⁷ On était encore dans le schéma post 68 de l'autogestion et les souvenirs des grandes manifestations ouvrières, Lip, Manufrance restaient dans les têtes.

Cette incontestable réussite était à présent considérée avec dédain. Pour les uns, j'étais un petit malin sans réelle envergure qui avait profité d'un système, voire comme une sorte de malfrat qui vivait sur un cheptel féminin à sa dévotion, un Tapie au petit pied. J'entendrais que nous étions « atelier protégé » de la blanchisserie, que l'entreprise fabriquait « de la blouse blanche », signe qu'il s'agissait d'un atelier de bas étage et primaire. En bref, ce redémarrage ne fût jamais considéré pour ce qu'il était réellement : la preuve qu'on pouvait fabriquer en France en associant des ouvriers au capital dans une PMI.

Il n'y eut jamais aucun intérêt de quiconque d'étudier le système pour le comprendre et le mettre en application, mais uniquement des sous-entendus de ruse et de manipulation intellectuelle de ma part pour expliquer la réussite de cette reprise¹⁸ qui au final ne passerait jamais.

Et il était exclu d'attendre le moindre retour positif : la réussite d'une telle opération semblait froisser beaucoup de susceptibilités, à droite comme à gauche, dans le terroir, et à Paris. Je sortais de nulle part, n'avais pas de diplôme, ne connaissait personne. Donc pour le milieu économique-médiatico-politique traditionnel, comme je n'étais rien, je n'existais pas.

14.1 L'élaboration d'un mode de direction adapté

Il fallait néanmoins mettre en place une organisation mais ne disposant pas des moyens financiers pour embaucher le profil d'ingénieur qui rassurerait et ne pouvant compter sur des anciens du secteur qui rançonneraient, ragoteraient, partiraient à l'improviste tout en en faisant le moins possible, je choisis de sortir des sentiers battus et de confier les responsabilités de direction à des jeunes sans expérience professionnelle, qui trouveraient intérêt à démarrer dans la vie active.

Ainsi, je m'adjoins les services d'une toute jeune fille de la région, diplômée d'un IUT, qui s'occupa des achats, puis du suivi de la production et des contacts clients.

La comptabilité fut complètement informatisée et tenue par un jeune comptable.

¹⁸ On verra plus tard comment un « gars du pays » immédiatement coopté par le système dans sa reprise, finit en prison au bout d'un an et demi, ce qui fût immédiatement occulté alors qu'il avait été mis en valeur quelques semaines avant d'une manière outrancière par la presse régionale

Et le consultant extérieur du début fit des missions trimestrielles pour contrôler les chiffres et sortir des situations comptables justes, chose qui n'avait jamais été faites avant.

Le bilan annuel était présenté par un expert-comptable local nouvellement installé et bientôt, comme nos chiffres grossissant, sa mission engloba le Commissariat aux Comptes.

Au tout début, j'avais continué avec les contremaîtresses existantes, mais elles ne correspondaient plus du tout au mode de fonctionnement, et préférèrent partir.

Je les remplaçai par des chefs d'équipes issues directement de la chaîne de production. La partie purement technique était suivie par un mécanicien de mon âge. Il avait un baccalauréat technique et les capacités pour mettre en route et contrôler la production.

C'est à ce niveau que l'actionnariat joua son rôle : il n'était plus question de chercher à se protéger en pur salarié. Si on savait faire quelque chose, que personne d'autre ne pouvait le faire à sa place et que sans action, l'affaire était perdue, les barrières habituelles étaient franchies et des volontaires prenaient le poste.

Ainsi, il régna dans l'atelier une atmosphère de solidarité à la tâche qui n'existait pas avant : l'équipage était concerné et seul en mesure de faire les manœuvres pour permettre au navire de prendre les caps.

Ce système permit de faire grossir l'effectif et d'effectuer des modernisations informatiques impensables avant.

14.2 La vie de tous les jours

La réussite de l'opération une fois acquise, l'existence n'en était pas pour autant idyllique : je n'avais pas trouvé la sécurité que j'imaginai une fois dans la peau d'un petit industriel de province.

Les incertitudes restaient vives et le destin de mes prédécesseurs suffisait à craindre les retournements de situations.

Après deux années de construction et deux années de planifications, alors que nous pensions avoir atteint un palier : pas plus d'un tiers du chiffre d'affaires par client et un bilan équilibré, le sort se manifesta, montrant bien le

côté cyclique des événements économiques qui changent tous les cinq à dix ans.

152^{ème} PARTIE

15.1 1992 Première tentative d'éviction sauvage

15.2 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.

15.2.1.1 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 XIX^{ème} 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'accord¹⁹ 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).

15.2.2 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.

15.3 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

¹⁹Je 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

parisienne et ils avaient embauché un jeune acheteur issu d'une école de commerce, venant de la grande distribution.

En fin de compte, cet acheteur avait vu les besoins initiaux quadrupler et nous-mêmes en avions 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.

16 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 créa 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.

16.1 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 filandreuse 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.

16.2 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.

17 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.

17.1 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 appartenant²⁰, pour un groupe lié à la profession.

Au cours de ce voyage, l'approvisionneur et son mentor occulte, un des dirigeants de l'entreprise, maître d'œuvre des turpitudes depuis des années²¹ 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.

²⁰ 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.

²¹ 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

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 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 incompetence 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 avons 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.

18 J'engage une partie de bras de fer

J'avais remarqué que les gens en mesure de coucher sur le papier leurs pensées pour rédiger un courrier intelligible et précis étaient rares et que ces courriers avaient le don d'exaspérer ceux qui les recevaient, étant en général officiellement ainsi mis en cause dans une opération qu'ils auraient préféré tenir cachée, et qui se retrouvaient au centre d'une polémique dont tout l'entourage avait connaissance.

J'avais hérité de ma mère ce qu'un professeur de terminale avait appelé « une certaine facilité de plume ».

Je rédigeai un mémo de plusieurs pages reprenant les quantités passées mois par mois à compter de d'octobre 1991 jusqu'à octobre 1992 et la chronologie les péripéties subies des rendez-vous, pressions et entretiens avec l'acheteur et leur teneur, quasi mot à mot, pour en arriver à notre éviction après avoir réalisé un petit exploit industriel en doublant les quantités en quelques mois, sans malfaçons.

Je l'envoyai directement à la direction, sans trop croire à un résultat, mais j'avais vu ce qu'une lettre pouvait produire chez eux avec l'éviction de l'acheteur en 24 heures suite au courrier de dénonciation envoyé par son ex-ami.

Je n'avais pas alors les tenants et aboutissants des auteurs de l'éviction, mais pouvant toujours imaginer que l'acheteur avait outrepassé ses fonctions et visant à dégommer un individu sans scrupule, perdu pour perdu, je tenais au moins dire leur fait à ces pirates.

Contre toute attente, je fus convoqué sous 48 heures à 9 heures du matin au siège en région parisienne dans une des villas dans laquelle je n'avais jamais été, pour être reçu par le directeur général.

Des bruits courraient depuis longtemps sur l'état-major de ce groupe et son absence totale de vergogne à l'encontre de qui n'étaient pas de leur bord : le patron, héritier de la blanchisserie plus que centenaire, personnage énigmatique sans héritiers fuyant toute publicité personnelle depuis son entrée en fonction en 1944 à 22 ans, avait également des affaires aux Etats Unis.

Il était entouré de deux principaux adjoints, l'un s'affairant aux achats, énarque issu d'un cabinet ministériel, l'autre sans cursus connu mais que la rumeur présentait avec déférence comme neveu du patron.

C'était par lui que j'avais été convoqué. Mais je ne savais pas qui me recevrait, peut être plusieurs personnes : tout était possible avec ces gens : le tour qu'ils m'avaient sciemment joué valait exécution.

J'avais demandé à mon conseil de gestion de m'accompagner car il me paraissait nécessaire de ne pas arriver seul et d'avoir un interlocuteur suffisamment diplômé pour être pris suffisamment au sérieux.

Le rendez-vous ayant lieu à 9 heures du matin, il prétendit qu'il pouvait venir directement de chez lui en voiture à 300 kilomètres.

Pour être à l'heure, il fallait arriver en région parisienne avant 7 heures 30 du matin soit un départ de chez lui entre 4 heures et 4 heures trente. Le représentant du liquidateur qui s'était occupé de l'affaire en 1984 avait aussi l'habitude de partir de chez lui à 3 heures du matin. C'était son choix et je ne pouvais pas le forcer.

18.1 La convocation à la Direction

Moi, j'étais arrivé la veille et avais couché dans mon appartement des Hauts de Seine, mais j'avais pris la précaution de partir largement avant l'heure car, devant longer la Seine par le bois de Boulogne, trajet dont je

connaissais les écueils, le trafic était intense et on avançait au pas : faire cinq kilomètres pouvait durer 1 heure et en plus il fallait trouver une place pour se garer.

Je pris donc les dispositions pour partir en temps utile et me retrouvai à la réception un quart d'heure avant le rendez-vous.

Je pensais y trouver mon conseil, mais il n'était pas là et impossible alors de joindre par téléphone, les téléphones de voiture étant alors des aménagements de grand luxe inconnus du grand public.

J'étais attendu avec une certaine impatience car au bout d'à peine cinq minutes, la secrétaire m'appela et je me trouvais face à un homme brun grand d'une cinquantaine d'année, vêtu d'un costume classique d'un bleu électrique, avec un visage peu avenant.

Je lui signalai que nous attendions quelqu'un mais il ne voulut rien entendre. Je ne pouvais me dérober et allais donc démarrer l'entretien seul, ce qui me chagrina, mais j'espérais que mon conseil était en route et arriverait d'ici quelques minutes.

Il m'introduisit dans un grand bureau attenant.

L'accueil fût très frais voire grossier, comme j'en avais à présent l'habitude avec cette corporation. En 1986, j'avais cherché à reprendre contact avec d'anciens clients blanchisseurs de l'Ouest et avait subi une algarade : j'en étais venu à considérer que le petit fournisseur de la blanchisserie était lui-même traité comme un domestique et je m'étais demandé si cette profession, en quelque sorte issue de la domesticité, ne se vengeait pas de cet état sur ses fournisseurs, comme le majordome rudoie les valets.

Je reçus un accueil du même ordre du directeur général qui s'affranchit des formules de politesse et sans dire bonjour, m'apostropha directement comme un officier s'adresse à une recrue, et me tança immédiatement d'avoir osé écrire un irrespectueux courrier, osant m'adresser à eux sur un tel ton. En quelque sorte, je leur manquais de respect : la comparaison avec la Mafia, telle que vue dans « les affranchis » en devenait presque comique.

Néanmoins, je ne voyais pas où on allait et mon conseil n'arrivait pas, et je n'avais plus l'intention de me laisser faire.

En plus j'avais signalé dans mon courrier que les renvois des traites à l'acceptation trainaient de plus en plus, audace qui l'offusquait.

J'avais demandé à mon conseil de venir à ce rendez-vous pour leur montrer que je n'étais pas seul et disposais d'un adjoint venant du même monde qu'eux et son absence devenait gênante.

Il arriva à 11 heures au lieu de 9 et n'assista donc pas à l'entretien.

C'était une manière de se défiler étrange dont je continue à soupçonner la véritable raison compte tenu de ce qui se passa plusieurs années après.

Je touchais aux limites du personnage, qui selon ses propres dires, était un peu l'affranchi dans sa famille de la grande bourgeoisie nordiste

Ainsi, avant 1968, alors que le service militaire était de 16 mois, bien que pouvant le faire dans des conditions très confortable puisque diplômé d'une grande école de commerce, il refusa et passa trois mois à l'hôpital militaire avant d'être réformé, ce qui n'avait pas dû avoir bonne presse dans son milieu familial, où ce genre de comportement n'était pas très bien vu.

Arrivant donc après la bagarre, il ne fût donc pas témoin de l'entretien.

Le directeur semblait n'avoir aucune initiative à prendre, m'annonça qu'ils avaient pensé à reprendre une entreprise identique à la mienne, à quoi je lui rétorquai de nous racheter.

Puis le téléphone sonna et le directeur général eut visiblement en ligne un personnage important, car il prit une position déférente et il se contenta de répondre par « oui monsieur, non monsieur, bien Monsieur ».

Leur conversation se limita à un monologue et il raccrocha.

Vraisemblablement, je suppose que des micros se trouvaient dans le bureau et quelqu'un avait écouté la conversation. Le Patron, n'allait pas s'abaisser à rencontrer un méprisable moins que rien, selon leurs critères mais mon courrier, envoyé à la direction, avait eu un effet au-delà de ce que j'avais espéré et avait atteint son but : je pense qu'ils craignaient déjà un procès en rupture abusive avec les preuves que j'amenai.

Il m'annonça alors qu'ils allaient assouplir leur position et m'attribuer un tiers du marché habituel, soit 30.000 pièces.

Je ne savais pas si c'était vraiment positif mais je n'avais rien d'autres à attendre.

C'est donc au moment où l'entretien se terminait que mon conseil apparut enfin.

Il déclina son patronyme, ce qui détendit incroyablement le directeur général : « mais vous êtes du Nord ! » lui dit-il, soudainement affable et devenu avenant.

Les membres de la bourgeoisie du Nord de la France se reconnaissaient elles ainsi.

Sa défection fût la première anomalie et le premier faux pas de sa part, et c'était inquiétant.

Il était le seul à n'avoir pas eu un comportement de rejet total devant la formule de l'entreprise intégrant des ouvrières au capital. Il avait ensuite préconisé qu'on rembourse les comptes courants, en fonction des résultats de l'entreprise.

Car j'avais un handicap énorme : je ne connaissais personne de haut placé pour m'aider à aplanir les difficultés en donnant des coups de téléphone au bon endroit.

A la sortie de l'entretien, je lui demandais ce qu'il pensait de notre interlocuteur : il me répondit, sans plus, qu'il ne lui plaisait pas, mais ne fit aucun commentaire.

Quelques jours plus tard, j'eus un rendez-vous de conspirateur dans un café proche de la Gare de Lyon avec un expert-comptable membre du bureau d'achat afin de récupérer des commandes.

Je ne comprenais pas l'intérêt de ces comportements comploteurs d'opérette, qui me paraissaient outranciers, mais je récupérais quelques quantités.

C'était toujours ça, mais on était reparti dans les affres car pendant ce temps, la situation internationale se tendait : la première guerre du Golfe se préparait.

18.2 L'aide de l'autre client

J'avais informé les dirigeants de l'autre client de la situation : ils compatirent et m'annoncèrent qu'ils avaient

décidé de m'aider à passer le cap en augmentant leurs propres quantités.

Finalement, le pire n'étais pas encore au rendez-vous, mais il apparaissait bien, comme cela m'avait été annoncé des années plus tôt par le premier propriétaire, que son client depuis 1969 était retors et dangereux : je comprenais pourquoi il voulait cesser de travailler avec eux, mais encore fallait-il le pouvoir.

18.3 La Déontologie est brandie

Cet incident avait entaché la réputation de probité de la blanchisserie vis-à-vis de ses fournisseurs, il leur fallut redresser leur image, s'ils voulaient demander des efforts futurs à leurs fabricants.

Les directions des prestataires de service prononcèrent à de nombreuses reprises le terme « déontologie » pour définir leurs nouveaux rapports avec leurs fournisseurs. Nous étions une « grande famille » et les efforts financiers demandés pour accroître la production seraient récompensés comme il se devait, c'est-à-dire, comme me l'affirma le PDG descendant du fondateur, du 2^{ème} groupe : « on ne laissera pas tomber nos vieux fournisseurs ».

Effectivement, nous avons obtenu des commandes en plus pour contrebalancer les manquements de son concurrent.

Il n'y avait pas mieux à prendre : le marché français était composé de deux principaux clients faisant à eux deux 80% du secteur et chaque pays disposait de ses champions, eux-mêmes servis par leurs fournisseurs nationaux. On ne pouvait proposer ses services à des blanchisseries allemandes, mais on n'avait pas à craindre de concurrence extérieure de leurs fournisseurs.

Nos concurrents principaux sur ce marché étaient quatre, mais ils faisaient partie de groupes beaucoup plus important en chiffre d'affaires et vendaient également en direct soit en répondant à des appels d'offres publics nationaux, soit en travaillant avec les ténors de l'industrie française.

Il semblait que nous nous arrivions à nous faufiler entre eux : Nous étions le seul fabricant exclusivement français, à la structure ultra légère travaillant sans stock, en flux tendu permettant de tenir des prix à peine plus élevés que les articles faits au Maghreb, avec une souplesse de livraison sous 48 heures pour toutes quantités, sans que la qualité en souffre.

19 Cycle économique descendant : 1993, le marasme

Nous arrivâmes comme ça au marasme de 1993.

Suite à la Guerre du Golfe, l'économie générale française baissa de 20%, et le nombre des faillites augmenta comme toujours en pareil cas.

Notre CA baissa de 30%, mais comme des mesures suffisantes avaient été prises dont le chômage partiel et que les coûts de fonctionnement étaient réduits au strict minimum : moi-même, et mon adjointe qui se chargeait des achats des contacts avec les clients et de la gestion de production, nous ne fîmes pas de pertes.

Originaire de la région, elle était arrivée en stage en 1987, et était finalement resté, et les années 1985 à 1992 avaient été assez enrichissantes à tous les points de vue : malgré de forts doutes sur sa viabilité au départ, la société avait repris un essor, mais ce hiatus de 1992 remettait tout en question, me faisant entrevoir que je ne maîtrisais pas le destin, et qu'il risquait de tourner en permanence à la catastrophe.

19.1 Tentative de diversification locale

Fin 1992, pendant la bagarre avec le blanchisseur, je fus sollicité par un petit industriel du vêtement pour enfants local en difficultés, après à peine un an d'exploitation seul, il alignait 10% de pertes sur son chiffre d'affaires et devait demander la liquidation.

Il lui restait un portefeuille de commandes d'une quinzaine de milliers de pièces à réaliser pour une chaîne de magasins d'enfant que je connaissais et il me proposait de le fabriquer, sans rien demander en échange, le considérant comme inexploitable par lui, n'ayant plus de quoi payer les tissus nécessaires à la fabrication, ni les salaires de ses ouvrières.

Je connaissais le secteur et en évoquais le cas au téléphone avec mon conseil de gestion.

Contre toute attente, il s'emballa pour un projet de reprise complète et m'annonça qu'il serait dans nos murs la semaine suivante pour en parler.

Et les choses tournèrent de manière inattendue.

19.2 La reprise d'une autre entreprise

Plutôt que fabriquer les commandes existantes et voir comment ça évoluait avant de s'engager, son idée était de refaire un dossier de reprise avec les primes ACCRE en incluant la vingtaine d'ouvrières et le dirigeant, et de reconstituer son affaire en la restructurant convenablement, comme nous l'avions déjà fait et cette fois je n'étais plus seul.

Il vint pour en discuter un lundi. Nous étudiâmes différents schémas : il apparaissait qu'il pouvait s'agir d'une diversification en retrouvant un domaine d'activité que nous avions dû laisser, palliant au problème de quantités que nous connaissions.

L'affaire était connue dans son milieu et semblait en bonne position dans les chaînes spécialisées. De plus, au moment des livraisons, nous pouvions prendre en charge une partie des fabrications, s'agissant de robes fillettes comme nous en avions fabriqué des dizaines de milliers entre 1981 et 1987.

Néanmoins, avant que je prenne une décision définitive, il alla dans l'entreprise en mon absence, et outrepassant sa position, il accorda lors d'un entretien la position de Directeur associé à un salaire de 2000€ mois à l'ancien dirigeant qui était prêt à tout arrêter et alors que nous ne savions rien de sa valeur.

Je le connaissais vaguement pour l'avoir rencontré à plusieurs reprises lors de réunion interprofessionnelles. C'était quelqu'un de sympathique en discussion, mais je ne savais rien de sa mentalité, ni la façon dont était organisée la gestion de son entreprise

J'allais la découvrir à nos dépens. Alors qu'il était venu me proposer ses commandes, il révéla un tempérament frondeur, dès qu'il fût en fonction, et se montra rétif à toute collaboration avec nos services achats, hypocrite, désireux uniquement de rester dans son atelier et de continuer de pratiquer de la manière qui lui avait fait perdre 10% de son chiffre d'affaires en quelques mois d'exploitation.

Il s'avéra que depuis qu'il avait succédé à sa mère, il fabriquait à la petite semaine et morcelait toutes les séries de 2.000 pièces en quatre fois, doublant les frais de production et en retard endémique de livraison.

C'était selon lui parce qu'il n'avait pas l'argent nécessaire pour acheter tous les tissus, mais en réalité il ne voulait ni sous-traiter, ni augmenter son effectif, seule manière de livrer les séries à date.

C'était une manière de procéder inepte qui coutait une fortune et il était hors de question de continuer comme ça.

Je lui annonçais donc que nous fabriquerions, en même temps que lui, le reste des séries pour tout livrer en même temps sans qu'il touche son effectif.

Et qu'il fallait augmenter les propositions de commandes car nous avions la possibilité de faire sous-traiter en Tunisie chez le sous-traitant avec lequel nous avons travaillé vers la fin des relations avec nos clients de la grande distribution, les prix français ne passant plus du tout.

Tout le monde se connaissait dans le milieu et le sous-traitant avait été des années un des fabricants français de la grande distribution à 300kms autour de Paris avant de fermer et de partir en Tunisie (ou au Maroc) comme tous les membres de la profession quand ils le pouvaient.

Je pensais donc le contenter en résolvant son principal problème, mais au contraire, cette décision sembla fortement le perturber et il commença à montrer de l'inertie larvée, refusant de donner des éléments, en masquant d'autres, provoquant des difficultés relationnelles avec l'entourage.

Nous passâmes un accord avec son personnel pour qu'il vienne travailler chez nous, à 15 kms, ce qui ne posa aucun problème.

Ainsi, contrairement à lui qui cassait sans arrêt la production, on pouvait fabriquer en totalité les séries industrielles, une partie dans notre atelier et une autre dans l'atelier en Tunisie d'un autre fabricant du même client. Il n'y avait donc pas à craindre de difficultés de fabrication.

Mais brusquement, la marchandise livrée et réceptionnée fût bloquée par le client, et examinée au millimètre afin de chercher des anomalies.

Dans cette profession, un client peut toujours créer un litige en clamant qu'il existe un écart de trois millimètres entre deux tailles pour dénoncer des malfaçons, repousser les règlements de plusieurs semaines, et exiger un rabais important.

Ce blocage provoqua une telle jubilation de sa mère, ex patronne de l'affaire, surprise par moi en train de pérorer avec ses ex-salariées lors d'une arrivée inopinée dans son ex-atelier. Me voyant, elle m'asséna heureuse quelque chose comme : « on ne s'improvise pas spécialiste » pour justifier le litige.

J'ai toujours pensé, vu qu'elle entretenait des relations depuis des années avec ce client, qu'elle les avait informés qu'une partie de la marchandise provenait de Tunisie pour nous nuire.

Les malfaçons n'existant pas, nous dûmes quand même faire revenir la marchandise et retoucher quelques pièces pour justifier un travail et l'affaire en resta là, mais nous avions perdu de l'argent pour rien.

Les commandes cessèrent complètement et à bout d'avoir un tel personnage dans les jambes, je résolus de m'en séparer.

19.3 Le repris tente de faire du chantage

Il ne craignit pas alors de faire du chantage, prétendant que j'avais détourné les fonds ACCRE perçus et en exigea la moitié faute de quoi, aidé d'une relation de lycée devenu un des avocats d'affaires de la ville, il déposerait plainte contre moi.

Comme on peut le voir, les relations locales étaient spéciales, dans l'esprit du film « sept morts sur ordonnance ».

Tant qu'il s'était agi de simple relationnel, j'avais eu des rapports cordiaux durant des années avec cette personne.

Quand il était venu m'annoncer son échec, je lui avais fait des propositions de reclassement et l'avais embauché comme cadre.

Et lorsque j'avais voulu rationaliser la production, il s'était complètement braqué, refusant de collaborer, mentant effrontément et ne désirant qu'une chose, rester dans son atelier comme avant à perdre 100.000€ par an, à nos frais.

19.4 L'arrivée d'un nouvel intervenant juridique

Effectivement, il engagea une action en Justice contre moi et je dus prendre un avocat. Je fis appel à un camarade de lycée qui m'avait épaulé lors de la reprise en 1985 et qui était réapparu en 1992 à la mort brutale d'un ami commun avec lequel nous avions fait des virées à l'adolescence et je lui demandai de s'occuper du cas, puisqu'il fallait me justifier en justice.

Mon nouveau détracteur avait « oublié » de verser les trois quart de sa part au capital de l'entreprise créée qu'il devait

libérer, puisque nous l'avions comme actionnaire : je l'assignai donc en paiement.

Et pour faire bonne mesure, je l'attaquai pour divulgation de secrets de fabrique, car il avait disséminé des documents de fabrication.

Il n'avait pas imaginé que je ne mettais pas l'argent dans ma poche et il fût débouté de son accusation.

Par ailleurs, il dut nous verser la somme de 10.000€ pour combler son capital avant de disparaître du paysage.

Entretemps, les choses bougeaient. Nous allions terminer l'année avec un chiffre d'affaire en baisse de 30%, mais étions parvenu à ne pas faire de pertes, ce qui était l'essentiel.

Et comme l'ensemble du pays subissait un marasme équivalent, notre baisse passa inaperçue.

Pendant ces péripéties, je fus contacté par un nouvel acheteur de la blanchisserie avec laquelle nous avions eu maille à partir.

20 Le contrat 330 :

Le précédent acheteur avait été comme toujours éjecté de son entreprise, puisque bouc émissaire à sacrifier quand le bureau d'achat ne parvenait pas à trucider suffisamment de fournisseurs : pourtant le dernier en date s'était donné du mal pour être bien vu et avait mené à la faillite totale un autre petit fournisseur qui avait cru dans ses promesses.

Le nouvel acheteur était issu de la grande distribution textile. Il venait de la chaîne de qui m'avait fourni des commandes importantes entre 1981 et 1987, seul endroit où j'avais eu mes entrées.

Il désira me voir au plus vite et proposa de venir à l'entreprise dès le lendemain tant l'affaire était pressante.

Intrigué mais n'attendant rien de sa société, je ne refusai pas de le rencontrer et allais le chercher à l'avion deux jours plus tard à 60kms de chez nous.

20.1 La proposition

Il venait me proposer de fabriquer, toujours sous contrat, la production annuelle de l'atelier, sous certaines conditions réalisables et me demandait de rédiger un projet de contrat.

C'était un coup de théâtre incroyable, après ce qui s'était passé, et je restais sceptique, néanmoins, il venait d'une entreprise que je connaissais donc je me renseignai sur lui.

Ancien sous-officier de carrière, il avait été démobilisé à 35 ans, selon les pratiques de l'armée française.

Au bureau d'achat textile, il avait tenu le poste d'administrateur textile et était parti pour divergences de vues avec la direction, puis ensuite recruté par la blanchisserie.

Après le défilé d'acheteurs que nous avons vu depuis 1986, c'était sans doute celui qui pouvait amener le plus de garantie de sérieux et d'un minimum de loyauté, bien qu'un accident de parcours qui m'avait été relaté après coup, démontrait qu'on avait affaire à quelqu'un capable de se défausser sur un subalterne pour lui faire entièrement endosser la responsabilité d'une bourde qu'il avait pourtant recommandé et autorisé.

Les quantités de commandes annuelles qu'il annonçait semblaient mirobolantes: de l'ordre de 8.000 pièces par semaine, environ 300.000 pièces par an (au lieu de 80.000 précédemment) bien qu'en conformité avec l'importance du client.

Peut-être enfin allions nous avoir une chance de pérenniser.

Mais l'euphorie fût de courte durée sur une issue aussi merveilleuse et nous repartîmes dans le traditionnel : les atermoiements sans prendre position. Ainsi, alors que la chose était au départ d'une urgence absolue, il devint impossible d'avoir confirmation des quantités annoncées par l'intervenant, qui devenait fuyant.

20.2 L'impossibilité d'obtenir un projet de contrat avec les conseils juridiques locaux

Ayant cherché un avocat, je m'adressais à quelq'un de bonne réputation, or je ne parvins pas à lui faire rédiger un projet de contrat.

Il fût impossible d'obtenir un projet conforme aux éléments : fournir de la marchandise dans des conditions précises

énoncées, soit commandes le mardi pour expédition le mercredi suivant, dans une fourchette de modèles et de coloris définis.

Je ne reçus d'abord aucun projet durant plusieurs semaines, puis le pressant d'arriver à conclusion, je reçus plusieurs dizaines de pages inexploitablement ne correspondant pas au sujet et délayant sur des digressions hors sujet, tandis que l'essentiel n'était pas inscrit noir sur blanc.

On parlait dans des détails annexes, sans aborder les clauses indispensables, les conditions de la fourniture, en temps et en mode de paiement.

Ceci ne me facilitait pas la tâche, car ça donnait à l'acheteur un argument pour ne pas conclure, disant attendre mes propositions.

De plus, encore une fois aux yeux de ces gens-là, je ne m'avérais pas au niveau.

Au bout de trois mois, l'acheteur fit lui-même rédiger une lettre contractuelle d'une seule page reprenant les détails et nous finîmes par parvenir à un accord.

Mais nous étions très loin de la proposition initiale, sans doute exagérée par l'acheteur, qui selon mon conseil de gestion, se trompait en permanence d'un zéro.

Nous devions produire 1.500 pièces par semaine sous douze jours ouvrés, toutes couleurs, toutes tailles, tous modèles confondus, méthode de fabrication appelée « juste à temps »

Mais en plus, nous exécutions le marché habituel dans les conditions normales.

Finalement, c'était un contrat important pour un sous-traitant, garantissant une régularité dans la trésorerie, mais ça impliquait une rigueur de production sans faille et des approvisionnements en conséquence, soit 150.000€ de tissus d'avance à acheter à nos frais, bien sûr.

Nous parvînmes au résultat, ce qui ne déclencha pas de changement dans les comportements régionaux à notre égard.

L'atmosphère n'avait pas beaucoup changé dans les réunions syndicales patronales de la profession, à part qu'à présent on se méfiait de moi, constatant que j'étais capable de prendre des marchés importants nationaux donc dangereux.

Aucune empathie, aucune reconnaissance, seuls quelques entretiens se terminant par des questions opportunes sur des

détails, qui une fois obtenus, terminait définitivement les contacts.

Comme par hasard, le principal concurrent du blanchisseur, qui faisait toujours la même chose que lui avec un cran de retard, vint également demander la constitution d'un programme court, moins élevé en puissance, mais en comparaison de son importance.

Bref, c'était la victoire complète et l'avenir semblait s'annoncer radieux, mais mon vieux sentiment d'insécurité me laissait présager que les choses ne pourraient en rester là et que le système ne pourrait tolérer qu'un ensemble constitué d'une personne non issue du sérail et des ouvrières, tiennent le haut du pavé dans une profession.

Je restai donc vigilant aux fausses notes, tandis que CA et rentabilité progressaient.

20.3 L'état de l'affaire en 1994

Après la tempête de 1992, le marasme de 1993, nous avons finalement réussi à passer un nouveau cap et évité la disparition, toujours possible.

En finale, ce travail me faisait de plus en plus penser à la marine aux long cours : je pilotais un cargo qui devait faire la traversée de l'Atlantique aller et retour tous les ans, avec un chargement à trouver, à la merci des tempêtes pouvant toujours nous envoyer par le fond.

Comme un capitaine de cargo, j'étais seul responsable et devais assurer les quarts et la vie à bord.

20.4 Dix ans déjà,

Nous arrivâmes ainsi au 10ème anniversaire de la création de l'entreprise qui donna lieu à une fête, chose dont je n'avais jamais eu l'habitude jusque-là dans mon existence : être fêté pour un succès.

Au bout de dix ans, l'effectif avait retrouvé celui de 1980, l'épisode de la mort du patron et de la première reprise ratée semblaient loin : la reprise par les salariés s'avérait un succès total mais qui n'éveillait la curiosité de personne sur le plan économique tant régional que local, alors que nous avions été vilipendés.

La crise de 1992 m'avait fait prendre conscience que j'étais en position instable, assis sur une chaise en équilibre sur une corde, « entre le marteau et l'enclume » disait mon conseil de gestion.

Dix ans après mon apparition à la tête d'une entreprise de main d'œuvre de la région, comme petit industriel je restais isolé sur le plan économique-politique local et régional et cette situation de rejet était étrange et peu rassurante.

J'étais d'un naturel plutôt réservé mais pour avoir longtemps vécu en collectivité, j'avais une assez bonne prescience des comportements hostiles et là, j'étais incontestablement en territoire foncièrement hostile.

Initialement, comme me l'avais dit mon conseil, je pensais que la réussite économique de l'opération impliquerait automatiquement l'ouverture des réseaux économiques régionaux, or force était de constater qu'il n'en était rien et que ces réseaux m'étaient interdits. Je restais marginalisé et non reconnu du microcosme économique régional et local, un peu comme si j'avais été considéré comme une sorte d'Al Capone.

Mes quelques tentatives pour participer à des réunions économiques locales se soldèrent par des situations humiliantes : tentant de m'intégrer lors d'une réunion à caractère politique de droite, je passai une soirée à voir les personnages influents de la région, que je connaissais et qui me connaissais depuis 10 ans, ne pas m'adresser la parole, ne me présenter à quiconque et ne me faire participer à aucune discussion. Je passai la soirée à parler à un cultivateur, lui-même isolé. Visiblement, personne ne tenait à être vu en ma compagnie.

Cette situation devait être connue, car rencontrant sur le parking d'un supermarché le responsable FN, il me lança : « quand est qu'on va se décider à vous rendre hommage ? ».

C'était bien la preuve que j'étais connu mais infréquentable, pour la droite comme pour la gauche, restait à savoir pourquoi. Car j'avais été en contact avec tous les membres de parti de droite comme de gauche régionaux et locaux et la formule de l'actionnariat ouvrier aurait dû intéresser les gens de gauche or il n'en était rien.

20.4.1 La seule proposition régionale de collaboration ruineuse mais « qu'on ne peut pas refuser »

La seule incitation à collaborer que j'eus une fois bien installé, durant les trois années où l'entreprise tourna à plein régime entre 1994 et 1997, connue comme spécialiste des

vêtements professionnels pour blanchisserie, mérite qu'on s'y arrête. Elle illustra l'ambiguïté qui réglait toujours les rapports.

Il se trouva qu'il fût décidé en haut lieu régional (où ? je ne l'ai jamais su, mais l'importance des protagonistes laisse envisager des accompagnements régionaux) de financer à partir de rien la construction d'une blanchisserie pour l'industrie régionale, en toute discrétion c'est-à-dire sans battage médiatique, de façon à contrebalancer l'omnipotence des deux principaux protagonistes de la prestation.

Un jour, les deux responsables de cette affaire demandèrent à me rencontrer. Je vis arriver deux personnes, un homme et une femme, sur le qui-vive.

Ils vinrent m'expliquer qu'ils avaient de gros besoins de vêtements analogues à ceux que nous fabriquions pour la région et que je serais bien avisé de fabriquer leurs besoins, et ce illico.

C'est-à-dire qu'il aurait fallu que j'interrompe les fabrications en cours, réalisées en flux tendu,²² pendant un mois pour fabriquer leur marchandise.

C'était déjà impossible, mais en plus, ils comptaient nous laisser deux mois de stock à charge et n'auraient payé que ce qu'ils prenaient, à échéance de 90 jours.

Autant dire que leur proposition était fantaisiste, mais ils ne semblaient pas s'en rendre compte et ne comprenaient pas que je ne saute pas sur l'occasion.

C'était pourtant simple : je devais financer leur stock à nos frais et en plus, j'interrompais la production donc la facturation pendant un mois.

L'affaire nous aurait coûté deux mois de production et un mois de stock, soit un manque de trésorerie d'1.000.000 d'€, un sixième du chiffre d'affaires avec les pertes en rapport et de plus, on a vu qu'il n'était pas sérieux d'arrêter de livrer nos clients sans risquer de se faire éjecter.

C'était impensable et je ne comprenais même pas que l'on propose un tel « partenariat », pourtant visiblement mon refus les offusqua.

²² Il s'agissait de la mode de l'époque considérant que l'on pouvait concurrencer les fabrications du Maghreb en aménageant la production selon les méthodes japonaises, c'est-à-dire en faisant en sorte qu'il y ait le moins d'encours de production possible en milieu de chaîne, et qu'une commande entrée un jour ressortait automatiquement un nombre de jours donné après. On pouvait suivre sa progression tout au long de la chaîne.

20.4.2 Une deuxième proposition hors région se termine d'une manière loufoque

En fin de compte, nous étions ligotés à nos clients et il était quasi impossible de se diversifier dans le même secteur.

Un jour de juillet, je reçus une batterie d'appels téléphoniques de quelqu'un de passage, en vacances dans la région, dirigeant d'une affaire de négoce de vêtements professionnels, qui voulait absolument me rencontrer pour proposer « une affaire ».

Echaudé, et craignant de perdre mon temps je ne me précipitai pas à répondre immédiatement aux sollicitations. A force d'insistance et d'appels, je finis par accepter de recevoir la personne.

Je vis arriver un homme qui se présenta comme fournisseur des collectivités dans le grand est. Il cherchait un fabricant pour des marchandises spéciales et il fallait investir dans du matériel d'assemblage sans couture. Je lui signalai qu'il existait des spécialistes, y compris dans la région, mais il les connaissait et ça ne l'intéressait pas : il cherchait un fournisseur nouveau et exclusif.

Pourquoi pas, surtout que le matériel n'était pas très important et finançable et ce pouvait être une diversification.

Il se leva pour aller chercher des documents dans sa voiture pour me montrer exactement de quoi il s'agissait, ainsi que des comptes d'exploitation.

Il sortit de mon bureau. J'entendis alors une véritable explosion sourde.

Je sortis à la hâte, me demandant ce qui se passait et je vis la porte d'entrée vitrée, fracassée et mon visiteur affalé devant l'entrée.

Il était passé à travers la porte vitrée et comme elle n'était pas en verre de sécurité, tout d'abord, je craignis qu'il soit gravement blessé.

Heureusement, il n'était que contusionné et très superficiellement entaillé à un bras. Par contre son pantalon d'été en toile légère n'avait pas résisté et était déchiré et il put se relever et tenir debout.

Il était sonné mais rien de grave n'apparaissait.

Evidemment, il n'était pas question de continuer l'entretien dans de telles conditions et il désira partir.

Je n'en entendis plus parler jusqu'à ce qu'il m'appelle, non pour continuer ses propositions, mais pour demander de faire jouer l'assurance pour lui rembourser son pantalon déchiré.

Je finis par considérer que le sort refusait que nous puissions nous diversifier et me concentrai sur les livraisons et l'amélioration de la production.

21 Comportements annexes

Je pouvais considérer avoir « réussi » et la situation des concurrents sur ce marché recommença à bouger

Il restait encore quelques fournisseurs indépendants, d'un CA inférieur au fatidiques 120MF (18m€) annuels pour être considérés comme industriels dignes d'intérêt par les services de l'Etat et être « éligible aux aides européennes », formule énigmatique alors.

L'un d'eux, de 200 salariés, à qui j'avais été comparé à mon détriment comme étant un très grand technicien contrairement à moi, amateur sans valeur, finit par devoir s'arrêter faute de finances suite à un déficit de commandes.

J'avais dû être en partie responsable de ce manque de commande, en ayant pris des quantités importantes chez son client, devenu mon deuxième client, sans que je sache exactement d'où elles venaient.

Il fournissait également les quelques autres blanchisseries régionales encore indépendantes avec lesquelles il nous était impossible de travailler, tant ils étaient soudés à leur fournisseur traditionnel.

Constatant cette situation après une dernière visite non seulement infructueuse, mais ayant débouché sur l'arrêt total des quelques commandes, (le client m'avait reçu et m'avait félicité disant que « j'avais tout compris » puis nous n'eûmes plus aucune commande), j'avais considéré ne pas devoir les visiter comme des clients potentiels, ne tenant pas à donner des renseignements sur nous qui seraient aussitôt transmis chez les concurrents.

21.1 L'acheteur veut me rencontrer.

Or, un jour, je reçus un appel téléphonique de l'acheteur de ce groupe de blanchisserie dont je connaissais l'existence par la force des choses, car il évoluait dans une région que je connaissais, dans différentes sociétés autrefois liées et concurrentes depuis des années.

Sur le ton exagérément jovial qui sied quand on a besoin de quelqu'un que l'on a jusque-là refusé de rencontrer, il demanda à me voir le plus vite possible, ce que j'acceptai naturellement.

Étant situé à 250 kms, il vint en voiture et je lui fis visiter l'usine.

Il était alors d'usage d'inviter au restaurant les visiteurs, ce qui permettait de détendre l'atmosphère.

J'appris donc qu'incidemment, il venait pour préparer avec nous la succession immédiate de son fournisseur attitré, celui cité plus haut comme grand technicien, puisque celui-ci devait fermer, ce que j'apprenais à cette occasion.

Nous discutâmes de quantité et de prix et si nous n'en étions pas à enregistrer des commandes fermes, notre collaboration était quasiment acquise lorsqu'il partit dans l'après-midi.

J'allais recevoir dans les semaines à venir ses modèles pour faire des patronages absolument identiques permettant de livrer les réassortiments en cours sans essayer de déboires chez les clients.

On ne pouvait substituer des tailles et des modèles des uns aux autres sans encourir des reproches des porteurs, se plaignant amèrement de ne pas retrouver telle couture à tel endroit, ou d'être gêné aux entournures.

Pour éviter tout problème, il fallait adapter les caractéristiques et les tailles des modèles, les tissus utilisés eux, étant les mêmes pour tous.

Enfin une ouverture, apparemment. Nous verrons ce qu'il en advint.

21.2 C'est alors que je reprends contact avec un parent éloigné

Nous étions en mai, à la date de l'assemblée annuelle de la profession dans le palace habituel de la côte d'azur.

Dans cette ville résidait un parent avec lequel je n'avais plus de contact depuis 1980. En 1974, il avait brièvement

travaillé à la comptabilité dans une petite entreprise à capitaux familiaux dans laquelle j'étais entré en capital, créée de toutes pièces quand j'avais commencé à travailler, et qui s'effondra en 1975 pour diverses raisons, gestion approximative, perte de contrat de diffusion de marque etc.

Après il ouvrit une boutique de vente au détail de vêtements dans un centre commercial de la région parisienne grâce à une aide financière familiale.

Aidé de camarades de lycée venant du Maroc, ils avaient quasiment fait fortune en montant une chaîne de magasins, puis il était parti sur la côte d'azur et avait remonté une nouvelle chaîne de magasins de vêtements qui marchaient très bien.

Son chiffre d'affaire avait été le double du mien et avait démarré immédiatement, avec une marge bénéficiaire dix fois plus importante qu'en production, tandis que, pendant ce temps, je me démenais avec le premier repreneur.

Contrairement à la production en usine telle que je la pratiquais, il était fréquent, dans les activités de ventes au détail, qu'en cas d'augmentation du nombre de magasins, on fasse appel à l'entourage familial en recherche de travail ou de promotions pour tenir des postes de vendeurs ou vendeuses en magasins, qui pouvaient déboucher sur des responsabilités en achat ou comptabilité si les affaires se développaient, ce qui avait été le cas.

Après 1993, le marasme économique l'avait frappé et il avait dû diminuer drastiquement le nombre de ses magasins, réduisant par sept son chiffre d'affaires sans pour autant se retrouver en difficultés financières, mais imposant des contraintes de recherches de gains en gestion, l'amenant à se séparer de salariés desquels il était proche, sans états d'âmes.

Je n'avais eu aucune nouvelle depuis 1980, ni quand je redémarrais l'usine en associant le personnel, ni ensuite.

J'étais depuis toujours habitué à l'indifférence familiale et j'avais ressenti un manque d'intérêt total à ce que je faisais depuis la sixième.

Compte tenu de ce que j'avais subi en 1985, je me méfiais des discussions avec des inconnus, possibles indicateurs de mes concurrents, à qui je prenais la clientèle la nature de l'entreprise. Fabricant en France un produit basique avec du personnel ouvrier au capital, et dirigée par un inconnu, toute approche pour association voire rachat était exclue.

Je n'allais pas jusqu'à me méfier de mon entourage familial et ne pouvais imaginer qu'ils chercheraient à me nuire.

Me considérant en situation de réussite, je ne craignis pas de rencontrer ceux qui m'avaient manifesté un certain dédain, car après les déboires économiques de 1993, pour un coup, les choses avaient changé de dimension mais à mon profit.

Lors de ce déplacement qui durait trois jours, nous nous vîmes en couple à plusieurs reprises nous remémorant nos expériences passées.

Lors de nos rencontres, je plaisantais sans arrière-pensée, comme vingt ans avant, sur quelques épisodes devenus tragico-comiques survenus pendant la courte période avant la chute de l'entreprise familiale où il avait travaillé et c'est alors, après le repas installé dans le canapé, détendu, qu'incidemment, il me questionna sur l'état du marché du vêtement professionnel.

Sortis de graves ennuis depuis peu, je ne m'abstins pas de signaler que ça marchait assez correctement, expliquant sans arrière-pensées à sa demande que je travaillais pour la blanchisserie loueuse de linge, domaine très éloigné de la vente de vêtements au détail. Je ne pensais pas courir un risque de quelconque divulgation d'information par son canal.

21.3 J'attends les nouvelles commandes qui ne viennent pas, et pour cause

Une fois rentré à l'usine, je pensais trouver les modèles à mettre au point suite à la visite de l'acheteur, mais il n'y avait rien, ce qui ne pouvait d'emblée être considéré comme une dérobade, mais tant qu'on ne les avait pas reçus, rien n'était fait avec le client.

Au bout de trois semaines ne voyant rien arriver et rompu aux dérobades sans informations, il devint flagrant qu'il y avait une anomalie dans le dispositif et j'appelai l'acheteur : je ne pus le joindre au téléphone.

Tout ça sentait de plus en plus le coup tordu et certain que l'affaire ne se ferait pas, pour en avoir le cœur net, je dus faire une investigation auprès des représentants des fournisseurs de tissu, les seuls personnes avec lesquelles nous entretenions des relations suivies.

21.4 Le concurrent est racheté in extremis par les commanditaires-copains de mon parent éloigné

Et c'est alors que je découvris le pot au rose.

J'appris que le concurrent en question qui devait s'arrêter définitivement, s'il arrêtait bien sa société en France, restait finalement en lice comme fournisseur de vêtements professionnels et fabriquerait au Maroc.

Du coup, je compris que l'acheteur m'avais écarté, évidemment sans m'en informer comme c'est l'habitude dans ce milieu et continuait de travailler avec son fournisseur qui n'arrêtait pas réellement.

Compte tenu du marché qui rétrécissait d'année en année, nos concurrents habituels laissaient leurs concurrents en difficulté disparaître pour récupérer leurs quantités.

Or, là, ce n'était pas une bonne nouvelle : d'une part, les commandes prévues disparaissaient, d'autre part, un nouveau compétiteur intervenait sur un marché en repli.

J'appris alors que les commanditaires se trouvaient être des « gars du Sentier », comme un des représentants en tissu les appela. En fait il s'agissait des copains-associés, du parent que je venais de voir, rapatriés qu'il avait connu au lycée qui l'avaient poussé à s'installer et à faire fortune.

J'en déduisis, aux questions qu'il m'avait posé qu'il était au courant de l'éventualité du rachat de ce concurrent par ses copains lorsqu'il m'avait incidemment questionné avec une intonation qui m'avait alerté.

Il s'était bien gardé de m'informer que ses copains étaient sur l'affaire et qu'il était intéressant pour eux de vérifier à la source que le marché du vêtement professionnel aux blanchisseries existait et pouvait se travailler, dans la mesure où quelqu'un comme moi avait réussi.

Je m'étais fait piéger par quelqu'un en qui je ne pouvais qu'avoir confiance, qui semblait avoir une conception aigüe des manquements au profit de la concurrence car j'avais été témoin de sa peur de perdre la confiance de ses amis quand un magasin concurrent avait été aménagé à 200 m du sien dans la galerie commerciale par des cousins à lui qu'il venait de faire travailler, ce qu'il considéra comme une grave trahison lui portant préjudice auprès de ses associés, et l'amena à arrêter de les faire travailler, et je ne pensais pas devoir subir ce genre de chose de sa part.

Le client était définitivement perdu et continua de travailler comme par le passé avec son nouveau fournisseur remis en selle.

Comme il y avait un fournisseur en trop, il y eut après des regroupements en coulisse entre concurrents de bonne compagnie et la constitution d'un conglomérat énorme courtisé des clients car familial et aussi gros qu'eux et ce fût à notre détriment.

La continuation forcée du fonctionnement de cette société eut des répercussions négatives sur la possibilité d'agrandir la clientèle.

Sur place, j'étais considéré comme un parisien, avec tous les sous-entendus que chacun entendait y voir.

On pouvait ainsi indirectement faire savoir que quelqu'un n'était pas « bien de chez nous et faisant partie de la famille », le désignant simplement par son origine supposée sans en fournir de preuves. C'était confortable, sournois et assez courant en France.

22 Le plan Borotra de 1996 à 2000

Dans cet esprit de confusion régnant à partir de l'élection de Jacques Chirac, une mesure fût instituée pour tenter d'enrayer les chutes d'entreprises des branches du textile, de l'habillement et de la chaussure.

Il s'agissait d'un allègement substantiel de charges sur les salaires allant jusqu'à 1.6 fois le SMIC, donc ceux de la production, appelé Plan Borotra, du nom du Ministre de l'Industrie jusqu'en juin 1997, Franck Borotra qui l'avait fait voter.

Ce plan semblait une volonté de l'Etat de tenter de pérenniser la profession, lui donnait un peu d'oxygène et permis de faire des tarifs moins élevés que l'année précédente.

Et dans le cafouillage habituel qui existait sur le plan politique, la mesure fût refusée par Bruxelles, ne respectant pas les clauses interdisant les aides catégorielles, c'est à dire destinées à une seule branche.

Voici ce qui paraissait dans le numéro 2588 du 27 mars 1997 de l'Usine Nouvelle :

TEXTILE

Le plan Borotra à l'épreuve des faits

« Le plan Borotra en place depuis neuf mois constitue un ballon d'oxygène pour le textile, l'habillement, le cuir et la chaussure. Les effectifs ont été stabilisés, mais les licenciements pourraient s'accélérer sitôt les aides suspendues.

*On s'y attendait depuis des mois : Bruxelles rejette le plan Borotra d'allègements des charges sociales sur les bas salaires (jusqu'à une fois et demie le Smic), en vigueur dans le textile, l'habillement, le cuir et la chaussure depuis le 1er juillet dernier, au motif qu'il constitue une aide sectorielle. **D'où la proposition de la France d'étendre le plan à d'autres secteurs forts consommateurs de main-d'œuvre. Pour le gouvernement, il s'agit de ne pas renoncer à une recette qui marche.** Selon l'Unedic, le rythme des pertes d'emplois du textile/habillement, du cuir et de la chaussure a été divisé par deux depuis l'application du dispositif (- 1,3 % au quatrième trimestre 1996). Tandis que, d'après l'Union des industries textiles, le plan Borotra aurait permis de stabiliser les effectifs du secteur, jusqu'alors en perte de 3 % par trimestre. Et les objectifs en termes d'emploi des jeunes dépasseraient les espérances : actuellement, 350 embauches par mois, contre 300 prévues. " Le plan Borotra a établi une véritable politique d'emploi dans notre secteur. Dans l'une de mes sociétés, nous avons pu limiter les réductions d'effectifs et même réembauché quatre personnes depuis ", témoigne Pierre Martin. Ce façonnier de la région Rhône-Alpes en a également profité pour reprendre Guy Dubouis Création, une entreprise de confection féminine employant 200 personnes. A Roubaix, l'entreprise de confection Decalonne a saisi l'occasion pour quasi doubler ses effectifs. " Grâce au plan Borotra, nous avons pu recruter 15 personnes, dont la plupart ne bénéficient pas d'aides à la formation ", précise Henri Rémy, P-DG de la PMI. Dans le choletais, le groupe de chaussures Canfi a évité les licenciements en répercutant les allègements de charges sur ses prix de vente pour maintenir son niveau d'activité.*

Les industriels ne sont pas prêts à un arrêt brutal de l'aide

Applicable à toutes les entreprises de moins de 50 salariés et aux entreprises de plus de 50 personnes qui s'engagent en matière d'emploi et d'aménagement du temps de travail, le dispositif Borotra devait initialement prendre fin en décembre 1997 et porter sur 3 milliards de francs. Pour la fédération CFDT de l'habillement, du cuir et du textile (Hacuitex), son rejet par la Commission ne change pas grand-chose : " Les entreprises n'ont fait que reculer les licenciements. Ces derniers reprendront aussitôt après ", estime Yvonne Delemotte, secrétaire générale. Mais, pour les industriels, le choc pourrait être dur à encaisser. Aucune entreprise n'a provisionné dans ses comptes une suspension de l'aide. Pour le groupe Canfi, notamment, qui emploie 240 personnes, " ce serait une catastrophe. Nos clients ne sont pas du tout prêts à une augmentation de prix ", déclare Guy Canselier, le P-DG. Quant au remboursement des allègements accordés, intérêts compris (sauf pour les entreprises de moins de 50 salariés, dans la mesure où les aides ne dépassent pas 650 000 francs sur trois ans), la majorité des PME-PMI ne préfère même pas y penser...

Il ne fallait pas se faire de soucis, l'Etat allait réagir dans le sens des entreprises, sinon c'était une catastrophe reconnue également par les syndicats.

Les événements auraient pu s'arranger au mieux dans un contexte plus sérieux et soucieux des entreprises mais pas

dans celui destiné à sauvegarder les seuls intérêts électoraux des politiciens.

Jacques Chirac décida une de ses mesures soudaines, dont il avait le secret et l'habitude depuis 1974, il annonça avec sa grandiloquence habituelle le 21 avril 1997 qu'il avait décidé de dissoudre l'Assemblée Nationale.

On entrait donc de nouveau en période pré-électorale et ce n'était pas le meilleur moment pour s'occuper sérieusement des problèmes du textile habillement.

Surtout que ces élections s'avérèrent catastrophiques pour le pouvoir en place qui perdit à compter de juin 1997 sa majorité à l'Assemblée. Le gouvernement entra dans une nouvelle cohabitation avec Lionel Jospin comme premier Ministre.

Dans cette confusion générale, le plan Borotra n'intéressait plus aucun politicien et la gauche mis en place le 13 juin 1998 la première Loi dite Aubry no 98-461 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail dite loi des 35 heures.

Après la dissolution de l'assemblée et le basculement de l'assemblée, les aides furent suspendues.

Puis après la mise en route des 35 heures le 1^{er} janvier 2000, il fût annoncé à grand renfort de publicité que les aides perçues **devraient être remboursées** par les entreprises : autant dire **qu'elles se retrouvaient toutes en dépôt de bilan virtuel**.

Comme pérennisation de la profession, c'était réussi.

Le seul qui ait fait l'oraison funèbre de sa loi et reconnu le lâchage de l'Etat fût Franck Borotra lui-même dans sa question 1127 du 11/2/99 à l'Assemblée nationale :

11ème législature

Question N° : 1127	de M. Borotra Franck (Rassemblement pour la République - Yvelines)	QG
Ministère interrogé :	emploi et solidarité	
Ministère attributaire :	emploi et solidarité	
	Question publiée au JO le : 11/02/1999 page : 1162	
	Réponse publiée au JO le : 11/02/1999 page : 1162	

Rubrique :	industrie
Tête d'analyse :	textile et habillement
Analyse :	cotisations sociales. réduction. remboursement
DEBAT :	<p>M. le président. La parole est à M. Franck Borotra.</p> <p>M. Franck Borotra.</p> <p>Monsieur le président, à la suite de la réponse du Gouvernement concernant le plan textile, je souhaite poser une question à M. le Premier ministre (Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République.)</p> <p>Bien évidemment, le Gouvernement, en accord avec sa majorité parlementaire, est maître de sa politique. Mais il ne peut pas se libérer des faits. La raison principale du contentieux avec la Commission européenne tient à ce que le Gouvernement actuel a rompu avec la politique d'extension de l'abaissement des charges sur les bas salaires menée par le gouvernement précédent. (Applaudissements sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.)</p> <p>Afin d'améliorer la compétitivité des entreprises de main-d'œuvre et de créer des emplois, le gouvernement précédent avait, en effet, mis en place sur cinq ans un plan de réduction des charges, à raison de 8 milliards par an.</p> <p>C'était une solution valable. J'en veux pour preuve l'engagement du <u>gouvernement belge, qui en est à la quatrième étape de l'opération Maribel, qui permet une baisse des charges, notamment en direction du BTP.</u></p> <p>Au-delà de la légitimité du gouvernement de l'époque à prendre des mesures pour protéger un secteur industriel soumis à une concurrence déloyale et à l'immobilisme de la Commission, au-delà de la politique de rupture que vous avez engagée en matière de baisse des charges, en particulier sur les bas salaires, politique qui devrait pouvoir passer les alternances puisqu'elle concerne la compétitivité des entreprises et l'emploi, se pose aujourd'hui un problème de principe : 5 000 entreprises sont concernées par le plan textile, 1 000 d'entre elles ont signé un contrat avec l'Etat et se sont engagées, en contrepartie de la diminution des charges, à prendre des mesures en faveur de la protection de l'emploi, de la création et de l'embauche pour les jeunes et de l'aménagement et la réduction du temps de travail.</p> <p>A ces entreprises qui ont respecté leurs engagements, l'Etat dit aujourd'hui qu'il ne tiendra pas les siens ! (Protestations sur les bancs du groupe socialiste.)</p> <p>Et pour que ces entreprises, en plus, remboursent la diminution des charges qu'il leur a été consenti (Protestations sur les bancs du groupe</p>

socialiste), **il faudrait que l'Etat dénonce celles avec lesquelles il a signé un contrat ! Ainsi non seulement l'Etat ne respecterait pas sa signature, mais encore, il se ferait sycophante !**

M. Arnaud Montebourg. C'est de l'abus de confiance !

M. Franck Borotra. Monsieur le Premier ministre, je souhaite que, compte tenu de votre sens de l'Etat, vous donniez des instructions afin qu'on trouve le moyen d'exonérer ces 500 entreprises du remboursement des 500 à 600 millions de francs auxquels correspondaient ces baisses de charges. Il y va du respect des engagements de l'Etat et de la continuité républicaine !

(Applaudissements sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.)

M. le président. La parole est à Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. (Protestations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants. - Applaudissements sur les bancs du groupe socialiste.)

Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité. Monsieur le président, j'aimerais pouvoir, si vous le permettez, répondre complètement à M. Borotra.

Je sais que M. Borotra, tout comme Christian Pierret et moi-même, est élu d'une région où le textile et l'habillement souffrent. Nous sommes bien placés pour savoir les uns et les autres comment nous devons faire pour aider ces entreprises. Mais le fait de souhaiter les aider n'impose pas de dire des contre-vérités. (Applaudissements sur les bancs du groupe socialiste. - Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et indépendants.)

Je répéterai donc devant l'Assemblée nationale ce que j'ai dit hier, en ayant en main les lettres que la Commission a adressées au précédent Gouvernement.

Le plan qui porte votre nom, monsieur Borotra, a été voté en avril 1996. Dès mars, avant même le vote, M. Van Miert envoyait une lettre pour prévenir que, selon les informations dont disposait la Commission, les interventions financières publiques qui allaient être apportées au secteur industriel, du textile et de l'habillement étaient illégales.

M. Pierre Lellouche. Elle ne veut rien comprendre !

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. Il indiquait dans ce même courrier que toute aide octroyée illégalement est susceptible de faire l'objet d'une demande de remboursement. (Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.)

M. Franck Borotra. **Ces entreprises étaient compétitives. On va les faire disparaître !**

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. Cette lettre a été envoyée avant avril 1996, date du vote de la loi. En mai 1996, M. Van Miert a envoyé une nouvelle lettre pour vous informer que la Commission avait décidé d'ouvrir la procédure prévue à l'article 93, en indiquant que celle-ci avait un effet suspensif. Il vous demandait d'informer les firmes concernées de cette décision, ainsi que du fait qu'elles seraient contraintes de rembourser toute aide illégalement perçue.

M. Franck Borotra. Et la Belgique, alors ?

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. En juin 1996, la Commission rappellera à nouveau l'effet suspensif de la procédure. (Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.)

Monsieur Borotra, le sens de l'Etat dont vous parlez impose d'abord de respecter les engagements de l'Etat, pas de faire voter des lois illégales, et vous le savez très bien ! (Applaudissements sur les bancs du groupe socialiste et du groupe Radical, Citoyen et Vert. - Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.)

En avril 1997, avant notre arrivée aux affaires, le précédent gouvernement a vu condamner le plan Borotra. **Nous avons dû négocier fortement, Christian Pierret et moi-même, avec la Commission pour que les entreprises du textile et de l'habillement ne remboursent pas ce qu'elles avaient jusqu'alors perçu de manière illégale.**

A cet égard, monsieur Borotra, sachez que, contrairement à ce que vous venez de dire, les entreprises belges ont déjà remboursé et que le plan Maribel a été annulé.

M. Pierre Méhaignerie. Ce n'est pas vrai !

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. Je suis à la frontière de la Belgique. Je connais par cœur ce dossier. Nous nous en occupons quotidiennement avec Christian Pierret ! (Exclamations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.) Vous dites, une fois de plus, des choses erronées ! (Applaudissements sur les bancs du groupe socialiste et du groupe Radical, Citoyen et Vert.)

Christian Pierret et moi-même avons négocié avec M. Karel Van Miert des aménagements: exonérations accordées aux entreprises de moins de 50 salariés, dans le cadre de l'aide autorisée. Ainsi, sur 4 500 entreprises, 950 d'entre elles seulement restent concernées par la procédure.

Nous poursuivons les discussions avec la Commission pour obtenir des échelonnements dans le temps et pour essayer de trouver des solutions qui satisfassent les industries.

Par ailleurs, nous connaissons particulièrement bien la situation dont souffre ces mois-ci l'industrie de l'habillement...

M. Franck Borotra. **Vous n'avez rien fait pour soutenir les entreprises !**

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. ... notamment avec la relance des pays d'Asie du Sud-Est.

Le Gouvernement a pris de nombreuses mesures visant à aider les entreprises.

Premièrement, la part salariale de la taxe professionnelle a été réduite.

Deuxièmement, l'aide attribuée dans le cadre de la réduction de la durée du travail a été portée à 14 000 francs, c'est-à-dire plus que vous n'aviez fait, pour les entreprises de main-d'œuvre.

M. Philippe Auberger. Personne n'en veut, des 35 heures !

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. Enfin, nous travaillons à une réforme des cotisations patronales qui doit aider les entreprises de main-d'œuvre et qui sera plus large que la ristourne dégressive que vous avez mise en place et que, contrairement à ce que vous avez dit, nous n'avons pas supprimée.

M. Jean-Michel Ferrand. A quelle date, cette réforme ?

Mme la ministre de l'emploi et de la solidarité. Monsieur Borotra, nous sommes tous attachés à l'industrie du textile et de l'habillement. Nous voyons quotidiennement des entreprises qui souffrent. **Mais nous, nous ne leur proposons pas des mirages, comme vous l'avez fait.** (Protestations sur les bancs du groupe du Rassemblement pour la République, du groupe de l'Union pour la démocratie française-Alliance et du groupe Démocratie libérale et Indépendants.) Nous essayons de régler structurellement leurs problèmes. (Applaudissements sur les bancs du groupe socialiste et du groupe Radical, Citoyen et Vert.)

M. Franck Borotra. La Belgique est là pour vous ce qu'il faut faire.

M. Jean-Michel Ferrand. Réponse nulle: zéro !

M. le président. Monsieur Borotra, puis-je me permettre de vous faire remarquer que ce n'est pas en vociférant que vous ferez gagner du temps à votre groupe ?

M. Franck Borotra. Ça suffit ! Nous n'avons pas de leçons à recevoir de vous !

Comme on le voit, les entreprises de la profession ont été prises en otage par les politiciens qui s'en sont servi uniquement pour en débattre entre eux et faire des joutes oratoires, sans aller au fond des choses ni se soucier des

conséquences du lâchage complet de cette profession et ses conséquences pour les entreprises en question.

C'est à ce moment que je perdis totalement confiance dans le monde politique

J'eus des signes avant-coureur de la catastrophe que nous allions subir par des paroles sibyllines du Directeur des Achats de notre principal client : « Puisque le gouvernement ne soutiens pas la profession, ce n'est pas nous qui allons nous y substituer ». Nous restâmes avec des charges sociales pleine charge pendant neuf mois, avec une demande de remboursement à la clef et ensuite le gouvernement passa aux 35 heures. On aurait voulu tuer ce qui restait des ateliers de production non aidés qu'on ne s'y serait pas pris autrement.

23 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 ».

23.1 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.

24 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.

24.1 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.

25 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 devons 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).

25.1 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 attitrés, 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

25.2 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.

26 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.

26.1 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.

27 La réunion du Sud-Ouest : ultime tentative d'avoir une explication à la volte-face des achats sans préavis

La réunion annuelle d'octobre du système, présenté comme chambre syndicale²³ de la blanchisserie, se tint cette année-là à Biarritz.

Les réunions se déroulaient jusque-là à Cannes, toujours dans des palaces sensés peut être représenter la bonne forme financière de la profession.

Un grave malaise existait donc à présent dans les rapports avec notre deuxième client, jusque-là empreints de correction et de mesure voire chaleureux, et qui étaient devenus distants et légèrement crispés avec tout le personnel avec lequel nous étions en contact depuis dix ans.

Toujours par la rumeur, j'avais fini par comprendre la raison de ce changement.

Car contrairement à ce que nous avait annoncé leur directeur général lors de la réunion, ils n'avaient pas racheté le groupe concurrent comme nous l'avait présenté le DG en février, mais avaient par contre été rachetés par l'investisseur institutionnel qui avait constitué ce conglomérat de blanchisseries déficitaires pour prendre pied dans la prestation de service de linge aux entreprises et ainsi compenser ses pertes astronomiques par leurs bénéfices.

Du coup, l'affaire avait été vendue par le propriétaire, dans des conditions lésant les intérêts de leur actionnaire anglais²⁴ non intégré à la discussion et mis devant le fait accompli.

²³ Organisation à laquelle j'avais été contraint de participer par des pressions exercées par les acheteurs me faisant savoir que ma non appartenance risquerait de me causer des « ennuis ». Il s'agissait évidemment de participer financièrement annuellement pour une somme de 1000 euros et de participer physiquement à une manifestation de trois jours dans un hôtel de luxe, où semblaient se tenir parfois des réunions de capitaines des plus importantes blanchisseries, auxquelles nous n'étions évidemment pas conviés, faisant partie de la piétaille à qui on faisait faire des jeux.

²⁴ Pour l'anecdote, l'investisseur en question alors dirigé par un énarque polytechnicien inspecteur des Finances désireux d'investir dans l'audiovisuel avec les résultats piteux que l'on connaît, décida de revendre l'ensemble au bout de 6 mois et seul l'actionnaire anglais fût en mesure de suivre. S'ensuivit des règlements de comptes internes sanglants pour certains dont le directeur général muté en province et la directrice des achats révoquée.

De ce fait, la nouvelle véritable direction de l'ensemble était entre les mains de l'investisseur institutionnel qui en avait délégué la gestion complète à leurs salariés, jusque là en charge du groupe déficitaire.

Ils avaient imposé le service achat de cette entité déficitaire comme contrôleur des achats de notre client, et rien n'en avait filtré.

Ils n'étaient pas dans leurs locaux et personne ne les évoquait : la directrice des achats qui restait notre seule interlocutrice, ne nous donna aucune information en ce sens.

Et pour faire bonne mesure, la secrétaire chargée de transmettre les commandes depuis des dizaines d'années nous annonça qu'elle prenait sa retraite et fit des allusions d'une façon voilée à ce qui se tramait en le déplorant, mais sans donner le moindre détail.

Nous restâmes avec l'autre secrétaire du service achat qui avait démarré dans l'entreprise, et nous avons appris avec stupéfaction qu'elles entretenaient entre elles des rapports exécrables depuis toujours, ce qui nous avait d'autant plus étonné que rien ne le laissait paraître lorsque nous nous trouvions en présence des deux ensembles.

Après plus de dix ans de contacts commerciaux, nous ne savions rien des rapports internes existants et ceux-ci paraissaient particulièrement hypocrites, ce qui ne pouvait me rassurer, même si je ne m'attendais à rien de ce côté.

La différence principale était que des personnes coopérant à deux durant une vie de travail dans une PMI, au lieu de coopérer sans pour autant copiner, se haïssaient d'une manière qui paraissait hors de proportion avec les éléments. Se trouver entre elles ne présageait rien de bon. Surtout que celle qui partait, qui avait côtoyé la reprise comme l'autre, nous avait en sympathie et que dans ces conditions, il ne fallait pas s'attendre en cas de changement radical de politique de direction à ce qu'une personnalité comme celle qui restait en poste, nous soit favorable.

28 C'est dans ces dispositions que je parvins à me trouver seul en tête à tête avec le directeur général, dans une pièce vide du palace.

Je lui signalais encore une fois la diminution de quantités à la taille, lui demandai de m'informer des changements de stratégie chez eux et lui rappelai les annonces qu'il avait faites lors la réunion de début d'année.

Je ne parvins à rien : il joua l'étonnement, prétendant ne pas être au courant, ne pas comprendre, mais il allait voir ça, et me tiendrait au courant.

Comme nous le verrons ensuite, c'était une fois encore, le refus de prendre ses responsabilités d'un personnage profondément hypocrite, qui tenait à ménager son avenir en évitant surtout de se compromettre.

29 Une amorce d'explication ?

Effectivement, quelques semaines après, il me téléphona pour me demander de recevoir la directrice des achats pendant 48 heures, accompagnée du salarié de leur entreprise en charge de l'informatique.

Cette visite me fût présentée de manière positive : il s'agissait pour eux de faire un audit afin de mieux apprécier la manière de travailler ensemble.

Nous approchions des dates de reconduction de marchés annuels et leur venue coïncidait avec ces renouvellements.

Nous reçûmes donc ces deux personnes pendant deux jours sans que rien n'émane de leur démarche.

Nous avions une coupe informatisée et avions également fait repenser toute la gestion de production informatique en ajoutant pour 100.000€ de logiciels et matériels.

Nous nous étions équipés tant en machines qu'en matériel informatique au mieux et sans aucune difficulté ; c'était d'autant plus notable qu'un de nos grands concurrents avait totalement raté son informatisation, ce qui l'avait handicapé en lui donnant trois mois de retard de livraison qui entraîna une perte annuelle de 450.000€ et la vente de l'entreprise.

Je n'avais a priori aucune crainte à laisser venir regarder quelqu'un de l'extérieur : nous étions « aux normes ».

Au cours de la visite, le deuxième jour nous allâmes déjeuner dans un restaurant des environs et là, un détail inhabituel m'interpella : l'acheteuse refusa de me laisser payer, ce qui n'était absolument pas dans les normes entre acheteurs et fabricants. Puis, ils partirent sans faire aucun commentaire.

L'accompagnateur de la Directrice des achats s'était présenté comme responsable de l'informatique de son entreprise, et rien ne laissait supposer qu'il jouait un rôle dans la politique

d'achat. Il s'agissait d'un cadre intermédiaire d'une quarantaine d'années, assez suffisant dans des affirmations péremptoires sur tous les sujets abordés, dont les régimes alimentaires dont il prétendait connaître le meilleur, en assénant que toute personne n'étant pas de son avis ne comprenait rien. Après des années de pratiques, je refusais de discutailler et le laissai pérorer jusqu'à ce qu'il s'arrête faute de controverse.

Ensuite, nous n'eûmes aucun compte rendu dans les semaines qui suivirent.

Nous attendions toujours une confirmation des quantités de l'année suivante, sachant que nous avions un contrat de fournitures de 400 pièces par semaine avec eux, mais aucune confirmation ne vint de leur part et nous arrivâmes fin décembre sans savoir ce qu'ils avaient derrière la tête.

30 En fait, un comportement infect digne de la mafia

Nous fûmes convoqués un des derniers jours de décembre et nous y allâmes avec ma collaboratrice, en quelque sorte soulagés de débrider enfin l'abcès et de sortir de cette hypocrisie qui durait depuis le début de l'année.

30.1 Un local préparé selon des règles connues afin de mettre l'interlocuteur mal à l'aise et en état d'infériorité vis-à-vis de l'acheteur

J'avais lu un mode d'emploi destiné aux acheteurs de la grande distribution expliquant le procédé pour mettre les fournisseurs en situation d'infériorité.

La règle était de leur faire comprendre qu'ils n'étaient rien en les recevant dans un local minuscule, une sorte de placard à balai, et détail important, il fallait que le local soit surchauffé.

Et là, alors que nous pensions être reçu comme toujours, c'est-à-dire dans les étages, dans les bureaux des interlocuteurs, au rez de chaussée, nous fûmes dirigés derrière l'accueil dans une sorte de remise surchauffée, selon les règles des acheteurs désirant rabaisser leurs fournisseurs. Il ne manquait que des sièges plus bas que les leurs.

Les deux interlocuteurs que nous avions reçus arrivèrent.

Sans préambule, le responsable informatique prit la parole à la place de la Directrice des achats et d'un ton sentencieux et critique, nous asséna que nous n'étions pas retenu comme fournisseur pour l'année suivante.

La raison en était que nous étions très mauvais en tout.

Et, ayant eu toute possibilité sur place d'examiner en détail notre nouveau système informatique, il était considéré par lui comme ridicule et indigne d'un fournisseur attitré de la maison.

Constatant qu'ils avaient été missionnés uniquement pour se débarrasser de nous, je décidai de ne pas me laisser faire, après toutes les questions que j'avais posées au cours de l'année.

Car ils se comportaient de manière ignoble, annonçant le 26 décembre de l'année qu'ils ne commanderaient plus rien à compter du 1^{er} janvier, pour des raisons infondées et après nous avoir sciemment grugés d'une manière éhontée en venant collecter directement chez nous des raisons de nous mettre dehors, mentant sur les motifs de la visite de 48 heures, incapables de faire face à leurs responsabilités d'une manière courageuse aux exigences d'évictions sauvages de fournisseurs, de leurs nouveaux propriétaires.

J'annonçai donc que je refusais catégoriquement d'entériner cette séance comme étant une séance de travail destinée à nous informer de leurs décisions de nous sortir des fournisseurs et que je refusai également leur décision, leur rappelant qu'ils avaient signé un contrat.

Toujours aussi muette, la directrice des achats avait le visage marbré de tâches rouges.

Puis je me levai, ramassai mes affaires et nous partîmes.

30.2 La suite des opérations : ils ne s'attendaient pas à une telle résistance

Ils commencèrent par tenter de refuser de nous prendre au téléphone, nous considérant désormais comme des importuns.

Nullement gêné par cette attitude de fourberie générale, je demandais à notre avocat de prendre contact avec leur service juridique pour leur rappeler les termes du contrat qu'ils avaient signé.

La responsable du service juridique commença par tenter de se dérober, considérant que nous étions des plaisantins n'ayant aucun droit à revendiquer.

Notre avocat évoqua le contrat qu'ils avaient signé, mais ils tentèrent d'en minimiser l'importance en prétendant qu'il s'agissait d'une plaisanterie qu'il n'aurait pas fallu la prendre au sérieux.

Notre avocat expliqua qu'il s'agissait d'un contrat qui n'avait pas été rompu et que nous comptions aller jusqu'au bout.

Pour arriver à leur faire entendre raison, il fallut que notre avocat entre en discussion avec eux et qu'alors, ils prennent conscience que je n'avais pas l'intention de lâcher prise de cette manière, après toutes les promesses qu'ils nous avaient faites et la possibilité qu'ils avaient eu préalablement de m'informer de descendre en puissance en plusieurs mois, sans se livrer à une telle mascarade obscène et dégradante.

Ils se trouvaient en position de rupture brutale, ne tenaient pas à aller au Tribunal, les tractations durèrent plusieurs mois et nous limitèrent la casse pour un an.

L'investisseur institutionnel français qui les avait racheté avait changé de direction et Jean Marie Messier en avait pris les commandes. Aucunement intéressé par ce type de prestations de service (puisqu'il se jetterait dans les investissements dans l'audiovisuel et la communication), il revendit tout le système au bout de quelques mois et le seul acquéreur en mesure de payer fût l'actionnaire anglais qui avait été mis devant le fait accompli lors du rachat.

31 Selon les injonctions de Bruxelles, le premier blanchisseur est également en train d'être racheté par un fond de pension. Donc des exigences financières exorbitantes fleurissent entraînant pour nous si nous ne voulons pas être exclus, l'obligatoire mise en route d'une fabrication délocalisée.

Et donc il inaugura un nouveau procédé pour rançonner ses fournisseurs.

Je fus convoqué au siège où je n'avais été qu'une seule fois fin 1992 pour l'entrevue avec le directeur général où mon conseil était arrivé après la discussion.

Là, l'entrevue se passa dans une sorte de loge aménagée dans des bureaux ouverts où se trouvaient des personnels administratifs.

Je fus reçu par le directeur des achats avec lequel nous discussions désormais les tarifs annuels et avec lequel nous avions signé le fameux contrat de fournitures en douze jours, dit contrat 330, là flanqué de son « boss », comme il aimait à l'appeler.

La personne en question était le deuxième bras droit du président fondateur du GIE, énarque un temps directeur de cabinet d'un cabinet ministériel sous Giscard d'Estaing.

Evidemment méprisant, comme il seyait pour un tel éminent personnage de se comporter avec un fournisseur de produits textiles sans appuis, donc inférieur, il m'asséna avec une feinte bonhomie qu'ils avaient décidé d'édicter de nouvelles règles pour leurs fournisseurs : il fallait leur reverser 10% du CA réalisé avec eux, qu'il condescendait à descendre à 5% dans notre cas, étant très petit.

Quant à ceux qui n'accepteraient pas cette mesure, ils seraient éjectés.

Rappelons qu'avec les prix imposés, une fois les fournitures, le personnel de production, le comptable, la secrétaire facturière, deux aides, les honoraires versés au conseil de gestion et à l'avocat, l'URSSAF et les différents impôts payés, la marge nette annuelle était de 1,5 à 2%, ce qui était très correct, mais ne permettait pas de répondre à leur demande de 5% sans car dans ces conditions, si on devait leur verser 5% pour continuer à travailler avec eux, on se retrouvait en perte et à terme sous 3 ans, en faillite.

De plus, cette exigence de marge arrière inopinée, méthode s'apparentant à du racket, tombait au moment où les allègements de charge URSSAF du plan dit Borotra cessaient.

Je fus ensuite relancé par le directeur des achats, prenant alors ses distances, afin de savoir si j'agréais ou pas à leur demande.

C'était l'impasse.

Je finis par considérer qu'on ne pouvait s'en sortir qu'en lançant une production délocalisée, mais il fallait pouvoir maintenir la production sur place, ne serait-ce que pour répondre au contrat de 1.500 pièces/semaine.

Et afin de bien nous faire comprendre que nous n'étions rien, ils dénoncèrent ce contrat 330, mais continuèrent de passer des commandes, en s'affranchissant désormais de respecter la quantité hebdomadaire.

Ainsi, une semaine, ils passaient 4.000 pièces, et l'autre 500. Inutiles de dire que ce régime forçait à des cabrioles de production, mais nous étions entre leurs griffes.

31.1 La mort ou la mise en route obligatoire d'une production délocalisée annexe

Il me fût alors proposé par la banque de financer un voyage d'études en Turquie.

Ce pays étant un pays industriel et ayant une forte production textile, je sautais sur l'occasion, ne me voyant pas investir au Maghreb, où se trouvaient tous nos concurrents, pour me retrouver dans un de leurs ateliers.

Je constatai à Istanbul que la possibilité existait de réaliser quelque chose de compétitif dans la confidentialité.

Je proposai alors au directeur des achats une marge de 6% sur la facturation s'il passait des commandes industrielles extérieures, mais en maintenant celles du contrat réservé à l'usine France.

Loin de me rire au nez, il accepta avec enthousiasme, me disant de considérer que l'affaire était faite.

Je passai donc à la mise en route de la production délocalisée.

J'avais espéré trouver un façonnier en vêtements professionnels mais toute l'industrie textile de ce pays travaillait à plein sur des articles beaucoup plus élaborés que des blouses en polyester coton et il n'y avait pas de place régulière.

Comme il ne pouvait être question de changer d'atelier tous les trois mois, je tentai alors de m'associer avec un industriel, mais ce ne fût pas possible, compte tenu des conditions qu'il entendait imposer, dont la vente directe des produits fabriqués au bout de trois mois.

Je ne tenais pas à former et faire monter en puissance un concurrent qui irait proposer ses services chez les clients de cette marchandise en France, vues la mentalité de souteneurs de ce grand blanchisseur.

Pressé par le temps, je me résignai donc à monter seul une entreprise de droit turc, trouvai un turc francophone, louai un local industriel, achetai des machines.

La particularité du pays était que les ouvrières en confection étaient des hommes, toujours d'attaque pour faire des heures, travailler de nuit, le samedi et le dimanche, sans palabres. J'embauchai 50 personnes, qui en 15 jours atteignirent une productivité record, dépassant 100%.

Pour moi, ce n'était pas une sinécure et je me retrouvai à présent obligé de faire la navette avec un pays situé à 3000km.

32 Néanmoins, durant quelques mois, nous eûmes la situation la plus optimale possible et nous trouvâmes proche du but recherché.

33

Nous remplissions en France un atelier de 130 personnes et fabriquions des séries délocalisées avec 50 ouvriers turcs. Le bilan de fin d'année 1997 fit ressortir **la meilleure rentabilité jamais atteinte, preuve que nous aurions pu réussir, si on nous en avait laissé la possibilité.**

Mais il faut croire que la réussite d'une entreprise textile composée de travailleurs français dans la moitié du capital (en fait du capitalisme populaire) l'ayant reprise à l'aide d'un inconnu de mon acabit, parvenant à diriger et faire fructifier une entreprise en Turquie et faire fonctionner l'ensemble sans aides extérieures, n'était pas un exemple à montrer pour les politiciens français.

De plus, je ne soupçonnais pas la crainte que pouvait inspirer les turcs dans l'imaginaire populaire, et la demande d'entrée de ce pays dans une Europe bancaire ne facilita pas les choses et provoqua une levée de bouclier antiturque.

Comme j'avais indiqué que nous nous installions dans ce pays, j'en subis le contrecoup : j'aurais certainement dû ne donner strictement aucun renseignement.

J'en veux pour preuve le conseil que me donna un expert-comptable, d'arrêter de parler de la Turquie, ce qui à ma grande surprise indisposait le milieu économique.

Un signe du destin négatif se manifesta avec le tremblement de terre d'aout 99 dans ce pays, qui fit 12.000 morts, 27.000 blessés et causa des dévastations jusqu'à Istanbul.

341998 Le démarrage de la deuxième éviction programmée

En 1998, nous nous retrouvions à nouveau avec un seul client, plutôt dangereux, mais nous avions des commandes et deux ateliers qui marchaient dont une mise en route réussie d'une entreprise de droit turc.

C'est alors que fut mis en place un nouveau stratagème pour se débarrasser de la façon la plus infecte possible des fournisseurs tels que nous étions.

Nous avions appris par la rumeur qu'ils étaient en train de se vendre à un fond de pension américain selon le principe du LMBO, mais les pratiques des fonds de pension n'étaient pas encore connues et nous ne pouvions prévoir ce que tout le monde sait à présent de la gestion industrielle par ces organismes.

Nous fûmes convoqués par le Directeur des Achats, mais pas au siège comme la dernière fois, ne donnant pas ainsi de caractère de solennité à la convocation, mais à l'entrepôt au-dessus duquel se trouvaient le bureau d'achat.

Habitué des coups fourrés de ces gens, j'avais en permanence une appréhension à chaque convocation, considérant qu'il ne pouvait s'agir que de nouvelles avanies.

Il nous expliqua que nous étions un des grands fournisseurs de leur société, et qu'à ce titre, leur direction avait décidé de nous faire concourir à un appel d'offre destiné à resserrer le nombre de leurs fournisseurs de 7 actuellement, à 4.

Nous avons reçu de lui peu de temps auparavant un courrier de félicitations nous attribuant la première place des fournisseurs textiles, tant en qualité qu'en ponctualité parmi tous leurs fournisseurs. De leur part, c'était étrange

Nous repartîmes avec une disquette comportant les modalités de l'appel d'offre, censé faire passer les quantités annuelles de 400.000 à 700.000 pièces, en cas de réussite, ce qui ne devait pas poser de problème vu notre classement.

Inutile de préciser que cette action me laissait un arrière-goût mitigé, tant j'avais été habitué aux manœuvres les plus viles de la part de cette corporation.

Leur caste, qui offrait des pont d'or à leurs homologues régionaux en leur rachetant leurs affaires sur la base du chiffre d'affaire moins les emprunts, payé cash et leur assurant des vieux jours sans problèmes financiers pratiquaient une politique quasiment éliminatrice à l'encontre de leurs petits fournisseurs, à qui ils imposaient en permanence de nouvelles contraintes financières les liant irrémédiablement à eux.

Entre eux, ils pouvaient se faire des coups bas, mais l'entreprise concurrente pouvait être rachetée par eux sur la base du chiffre d'affaires moins les pertes, ce qui mettait le propriétaire en difficulté à l'abri des affres de la faillite, alors qu'ils n'hésitaient pas à couler leurs fournisseurs sans aucune vergogne, et avec un machiavélisme certain, comme si ça les amusait.

A cette époque, le directeur des achats, n'ayant plus aucun scrupule, au détour d'une conversation téléphonique dans laquelle je lui faisais part de mes appréhensions, essayant de jouer sur le fait qu'il venait d'une entreprise que je connaissais bien et où le genre de pratiques consistant à travailler exclusivement avec un fournisseur en lui imposant des investissements énormes entendait qu'il y avait des accords spéciaux et qu'en cas de changement de politique, on faisait en sorte de prévenir les gens en temps et en heures, libre à eux ensuite de prendre des mesures dans leur entreprise pour parer à la raréfaction de commandes, osa me dire : « on ne veut pas vous ruiner ! » pour mieux me gruger.

35 Un appel d'offre artificiel

Sans vraiment y croire, nous répondîmes à l'appel d'offre contenu dans la disquette, aidé par notre conseil de gestion ancien de l'EDHEC, mais qui prit des positions restrictives sur la fourniture de certains produits (compte tenu de ce qui allait suivre, on peut se demander s'il ne jouait pas déjà les taupes, pour que nous répondions à côté).

Et nous envoyâmes les éléments.

35.1 La solution finale

La réponse devait arriver le 14 août durant les vacances.

J'appelai à cette date à sa demande, pour entendre de la bouche du directeur des achats, la phrase sans autres explications, ni la moindre compassion : « **je vous annonce que nous ne travaillerons plus ensemble à compter du 1er janvier de l'année prochaine** ».

Ne voulant pas leur donner la joie de m'entendre larmoyer, je me contentai de lui répondre : « Vous pouvez me l'écrire ? » ce qu'évidemment il accepta, et la discussion fût close, sans autres commentaires.

Ainsi, ils décidaient de clore en aout avec un préavis de trois mois, vingt-neuf ans de collaboration, les relations ayant commencé en 1969, après avoir exigé 5% de marges arrières et nous avoir forcé à investir de telle sorte qu'il était impossible de revenir en arrière.

Ce soi-disant appel d'offre n'avait été qu'un stratagème pour justifier un classement permettant de nous éliminer sans donner aucune autre raison que les notes qu'ils avaient attribué eux-mêmes.

La raison donnée à cet appel d'offre avait été de réduire les fournisseurs de sept à quatre, mais en nous précisant qu'il n'y avait aucune raison de crainte, vu notre position et le courrier de premier fournisseur en qualité de fabrication et de livraison que nous avions reçu.

En réalité, sur les quatre retenus :

- deux étaient des ateliers de sous traitance qu'ils avaient eux-mêmes montés les mois précédents dont un à Dubaï,
- le troisième était un concurrent international qui travaillait déjà avec eux,
- quant au quatrième, il s'agissait d'un obscur bureau d'achat franco-chinois inconnu jusque-là.

Nous n'étions pas seuls exclus : l'autre entreprise française évincée était une des grosses affaires de vêtement professionnel, du Nord de la France, celle qui avait embauché leur acheteur asiatique dix ans avant et avec qui ils avaient tenté leur première délocalisation en 1992.

Si elle perdait près de 30% de son chiffre d'affaire, pour nous, après la défection de l'autre acteur l'année précédente, c'était 80%.

Pour l'anecdote, conformément à ce que m'avait annoncé le directeur général en 1992, cette entreprise durablement affaiblie serait finalement rachetée par eux quelques années après.

C'était une manipulation intolérable bafouant ouvertement toutes les règles d'éthiques, et dans ces conditions, n'ayant plus rien à perdre, j'étais déterminé à ne pas couler sans aller en justice.

J'écrivis sans y croire au directeur général qui m'avait reçu en 92 une lettre lui demandant des explications à cette mascarade.

Il me répondit par retour, jubilant visiblement, d'une joie mal dissimulée, en ces termes : « je crois voir les mêmes éléments qu'en 92, et d'autres phrases dont je retenais le message subliminal : « estimez-vous heureux d'avoir pu travailler jusque-là », et maintenant vous aller crever et je vais me délecter du spectacle.

Ce n'était pas une question d'argent, ils avaient largement les moyens et auraient pu prendre la précaution de faire une sortie « en ciseau » sur 18 mois, ça aurait déjà été assez difficile à gérer, mais là, comme ils semblaient tenir à ne nous laisser aucune chance de nous en sortir, j'avais de plus en plus l'impression que les comportements que je subissais avaient le caractère d'une vengeance personnelle.

L'épisode Japonais

En 1996, nous tentâmes une diversification sur les produits du terroirs, puisque nous avons une marque : ARMEN et que c'était visiblement le seul créneau qui intéressait la Région. Mais encore fallait il en être originaire.

Je fus sollicité par un vendeur de machines ex membre de la première fabrication de chemises dans les années 70, qui me proposa de vendre des vareuses de marins marquées ARMEN. Il avait un client potentiel dans un magasin de produits marins dans un port. Je lui remis un échantillon qu'il me rendit vite en me confiant qu'ils se l'était presque fait jeter à la tête parce que on ne nous faisait aucunement confiance et que les articles ne seraient forcément pas aux normes de tailles, nous ne pouvions être que des margoulins.

Voilà l'ambiance qui régnait toujours en 1996 à notre rencontre dans la région.

Je décidai d'essayer de prospecter à l'étranger et pris un stand au salon allemand A+A à Düsseldorf. Nous avons donc embauché une jeune femme allemande, parlant également anglais. Entre autres, nous allâmes à Londres et en Pologne.

A Londres, nous fûmes contacté par un agent anglais qui cherchait un fabricant de produits textiles bretons pour le Japon.

Nous arrivâmes à conclure des affaires relativement intéressantes avec son client pour fabriquer des vestes matelassées marquées ARMEN, 100% fabriqué en France. Ceci constitua un débouché intéressant car le Japon était friand de produits en provenance de Bretagne, comme nous avons pu le constater autour de nous dans la région. Vendre quelques articles au Japon valait pour certains l'étiquette de grand exportateur national, repris tous les mois par la presse régionale. Ce ne fût évidemment pas notre cas : depuis 1985, aucun journaliste n'avait jamais tenu à maintenir le contact avec moi.

Au fil des évènements, quand nous fûmes coulés par le microcosme économique, le client japonais refusa de traiter avec nous, pourtant propriétaire de la marque et fit fabriquer en toute illégalité les articles griffés ARMEN fabriqué en France, par un autre atelier de l'Ouest, en cheville avec les pontes des CCI locales. Nous tentâmes de faire bloquer la marchandise par la Doane, en donnant tous les éléments, mais visiblement, nous étions de trop petits poissons pour être pris en compte et cette Enterprise doit continuer aujourd'hui de produire illégalement notre marque comme indiqué que la page Facebook Armen Japon.

35.2 L'attitude des protagonistes syndicaux régionaux

A partir de 1985, les milieux syndicaux avaient eu une attitude plus qu'ambiguë.

Je n'avais vu qu'une seule personne du syndicat présent en 1984, et toujours à l'entreprise. Il avait disparu du jour au lendemain en mars 1985 quand nous avons officiellement démarré en SARL muni des primes ACCRE, alors que jusque-là, il venait tous les jours à l'entreprise.

Mais sans être franchement hostile, il ne m'adressait la parole que parcimonieusement puisque j'étais le seul recours à la fermeture de l'usine, mais son attitude était pleine de réserve à mon encontre, comme si j'avais été quelqu'un avec lequel il ne fallait pas avoir de rapports cordiaux.

L'ayant constaté, fidèle à des habitudes prises en pension, quand je voyais les gens devenir hostiles, j'avais espacé les contacts et ne cherchait pas sa compagnie.

Cette réserve collait à celle des milieux patronaux qui me regardaient avec la plus grande défiance et j'en pris acte,

mais comme elle ne m'empêchait pas de travailler puisque je n'avais aucun client régional, et que je ne pouvais rien y faire je m'en accommodais.

Mais je me méfierais désormais de tout le monde de près ou de loin, ayant bien constaté que le fait d'avoir pris la direction d'une entreprise dans ces conditions ne plaisait pas du tout, et qu'en plus, me voir réussir leur était encore plus difficile à avaler.

35.3 La nouvelle attitude du conseil rémunéré depuis 15 ans

A partir de septembre, à trois mois de l'arrêt total des commandes, mon conseil de gestion sans donner plus d'explications ne colla plus au dossier et disparut.

Curieusement il était devenu injoignable et lointain dans les rares conversations.

Il cultivait depuis le début de nos relations cette tenue à l'écart, refusant d'avoir un fax et étant injoignable en dehors du lundi matin, mais là, il fit en sorte de ne pas répondre plusieurs lundi de suite, ce qui se traduisit en semaines sans informations ; C'était plus qu'étrange compte tenu des circonstances.

Il est vrai qu'il m'avait toujours affirmé que j'étais « entre le marteau et l'enclume », entre le fournisseur exclusif de tissu et le donneur d'ordre, mais la situation était déjà celle-là au départ, et à moins de faire un licenciement collectif de l'atelier pour se lancer dans le négoce, c'est à dire un suicide économique, c'était la caractéristique de beaucoup d'entreprises françaises travaillant pour des donneurs d'ordre nationaux.

Aussi, je décidai d'aller le surprendre chez lui, ne serait-ce que pour au moins une fois voir dans quel décor il évoluait.

Car bien que le rémunérant très correctement depuis près de quinze ans, ce fils de grande famille bourgeoise très cordial que j'aurais pu connaître adolescent, n'avait pas avec moi de rapports amicaux et tenait à garder ses distances.

Ça ne me gênait pas, mais c'est à noter pour la suite.

35.4 L'expédition chez lui

Je pris la route accompagné du comptable, de la responsable du CE, de mon adjointe, nous passâmes prendre l'avocat sur la

route, puis nous dirigeâmes sur sa ville, refaisant le trajet du tout premier repreneur.

Sans l'avoir informé et pour cause, puisqu'il était injoignable, nous arrivâmes vers deux heures de l'après-midi à son domicile.

Il s'agissait d'une villa bourgeoise du début du siècle extérieurement décatie, dans les faubourgs de la ville, sans jardin, juste une sorte de terrain vague devant la maison, servant de parking.

Sur cet emplacement se trouvait un cabriolet de sport japonais, clone des roadsters anglais des années 60.

Ce véhicule était à sa fille, une personne que j'avais eu au téléphone alors que je cherchais après son père en téléphonant à de multiples reprises, et qui avait fini par décrocher, franchement désagréable, me traitant comme un importun et m'enjoignant d'arrêter de les harceler au téléphone, alors que je rémunérai son père depuis 13 ans dans des proportions non négligeables se chiffrant par plusieurs centaines de milliers de francs par an d'honoraires qui avaient sans doute contribué à lui améliorer l'existence et à lui payer son roadster.

Je restai assez méfiant avec la famille, ayant entendu son épouse évoquer son appartenance au FN, ce qu'il avait ensuite énergiquement réfuté quand je le lui avais rappelé.

Il nous reçut dans un bureau et ne prit pas position pour indiquer une stratégie précise.

Son avis semblait être que c'était terminé pour nous, et on devait arrêter.

Lui habituellement si disert n'indiquait aucune piste pour en sortir, ni les précautions à prendre.

A l'évocation de la production délocalisée que l'on pouvait exploiter, il conseilla d'en « jeter la clef dans le Bosphore ».

Je distinguais dans son bureau un élément qui me confirma ses accointances politiques : sur une étagère trônait une bouteille de champagne arborant l'étiquette de la fête des Bleus Blanc Rouge du FN.

Je l'informai que je n'avais pas l'intention de baisser les bras ne voyant pas comment laisser les choses aller jusqu'à l'arrêt total sans rien faire.

J'évoquai un procès, dont j'avais parlé avec l'avocat, tant les conditions d'éviction en trois mois étaient inacceptables.

Car rester sans rien faire équivaudrait à prendre la responsabilité entière d'une faillite, excluant le client de toute indemnisation une fois l'entreprise arrêtée.

Je ne pouvais envisager de terminer l'odyssée de cette manière, c'est-à-dire d'aller jusqu'au bout des commandes en janvier, sans rien dire à personne sur place, puis un beau jour, aller déposer le bilan en annonçant qu'il n'y avait plus de clients et qu'il fallait licencier tout le personnel.

Je n'en étais pas à ma première bagarre et je ne voulais pas finir à l'égout, ce qui aurait secrètement ravi tous ceux qui n'avaient jamais digéré la réussite de l'entreprise.

Je lui annonçais que j'allais faire un procès.

Il me conseilla alors de geler le règlement d'un mois de part patronale URSSAF et d'un mois de TVA en demandant un calendrier de remboursement, pour alléger la trésorerie en prévision des difficultés à venir et nous nous quittâmes, sans plus d'avis ni dans un sens ni dans l'autre de sa part.

Nous verrons ensuite les conséquences pour moi du suivi de ses conseils.

36 Le procès en rupture brutale

Nous rentrâmes et j'entamai le nouveau processus, puisque dans ces conditions, perdu pour perdu, je penchais pour aller en justice, considérant que céder d'office était inutile d'autant que tant que la situation nette était bonne, comment justifier ce dépôt de bilan qui n'en était pas un.

Je confiais la mise en œuvre de la plainte à l'avocat,

Et je pris contact avec le secrétariat général de la Préfecture et sollicitai un entretien, pour qu'on ne m'accuse pas de dissimuler la situation et demander les exonérations temporaires de la part patronale de l'URSSAF et d'un mois de TVA, avec ensuite un calendrier de remboursement sur 12 mois.

C'était une pratique courante dans ces situations et généralement accordée en CODEFI mensuel, sans qu'elle soit obligatoire. Il a été interdit de refuser cette demande en cas de graves problèmes après 2005.

36.1 La préfecture est informée des circonstances de la rupture brutale et du procès à venir

Je fus reçu par deux jeunes hommes dans un bureau, l'un d'eux prenant des notes de la conversation sans donner aucun avis, comme j'en avais vu la pratique chez les politiciens. Ils furent très affables et ne m'inquiétèrent en rien concernant le sort de ma demande d'exonération temporaire.

Une inspectrice des RG me téléphona quelques jours plus tard pour m'annoncer qu'elle était missionnée par la Préfecture pour suivre le dossier.

Je la reçus quand elle le voulut, n'ayant rien à cacher et voulant croire qu'il s'agissait d'une forme d'appui.

J'informai directement également la responsable locale d'un des deux syndicats de ce qui arrivait à mon domicile : elle ne fit aucun commentaire et je n'entendis plus jamais parler d'elle. C'était d'autant plus notable qu'elle était parente d'une des actionnaires de l'usine.

Les nuages s'amoncelaient sur notre tête, avec une lenteur exaspérante : la vie de tous les jours ne changeait pas, car jusqu'au début de l'année suivante, nous continuions de recevoir les commandes habituelles.

Tout était orchestré pour que nous livrions jusqu'à la dernière pièce puis restions sans aucune commande, saigné à blanc jusqu'à la mort, dans l'indifférence générale.

36.2 La vie continue

Ne restant pas inactif sur le plan commercial, je récupérai deux importants contrats de mise en place de vêtements dans deux entreprises nationales, représentant des quantités correspondant à notre potentiel annuel.

Toute la profession était au courant des manœuvres du donneur d'ordre, qu'il justifiait par des ordres venus « d'en haut » : « c'est une décision de direction », la direction en question étant le fond de pension à qui ils étaient vendus.

J'en profitai pour écrire aux dirigeants de cette structure, dont je relevai les noms sur un journal, afin qu'ils ne feignent pas de ne pas être au courant.

Je reçus une réponse, de caractère jésuitique, mais c'était au moins ça, les coutumes habituelles consistant à ne pas répondre aux courriers.

On se retrouvait dans un schéma difficile mais jouable.

Le procès était engagé sur des bases qui me furent indiqués comme inattaquables.

Et toutes les semaines je réunissais le personnel au réfectoire pour faire part de la situation sans rien dissimuler, et notamment que la fin du contrat entraînerait des licenciements importants.

Et pour le moment, nous avions des commandes.

36.3 La tentative de conciliation

C'est alors que nous fûmes sollicités par l'avocat du donneur d'ordre pour une tentative de conciliation.

Il était représenté par un avocat de haute volée de près de 80 ans, qui avait défendu son frère en 1949, alors qu'il devait répondre de ses actes devant la Haute Cour de Justice en tant qu'éminent collaborateur du régime de Vichy.

Avoir le frère d'une figure du monde politique (l'ex-préfet de police était proche de François Mitterrand) comme avocat laisse imaginer les fréquentations à très haut niveau du donneur d'ordre, que j'étais évidemment loin de pouvoir contrebalancer.

Nous allions à un combat inégal, mais je comptais sur la structure de la société et son implantation régionale pour obtenir un compromis.

En fait, si je ne me trompais pas sur la puissance de l'intérêt régional pour une entreprise textile, ce n'est pas moi qui fût suivi : en fait ils avaient déjà leur champion, beaucoup plus adéquat et correspondant à leurs critères.

Nous allâmes au rendez-vous avec le conseil de gestion et l'avocat.

Le cabinet était situé du côté de l'avenue Foch à Paris.

Nous fûmes introduits dans une pièce où se trouvaient l'avocat, et l'ancien commis de l'Etat qui m'avait demandé 10% de marges arrière.

Ce dernier nous fît une proposition ridicule : passer 760.000€ de commandes, soit une marge brute de moins de la moitié 350.000€, ce qui ne compensait en rien les préjudices subis

qui correspondaient à dix-huit mois de marge brute, soit au maximum 3.5 millions d'euros.

Néanmoins, nous étions là pour discuter et c'était le domaine du conseil de gestion, suivant notre dossier depuis 1986.

L'avocat fit un tour de table et arriva à lui : « qu'est-ce que vous en pensez, Mr ? »

Réponse : « **RIEN !** »

Incroyable !!!

Il refusait de discuter, ne donnait aucun argument, n'essayait même pas de transiger, de donner une somme alors qu'il avait donné à l'expert chargé de calculer le préjudice de la rupture tous les éléments permettant de le calculer annuellement, soit une année de marge brute, multiplié par un nombre d'année à définir en Justice.

Abasourdi, je le regardai, comprenant que son comportement était anormal dans ces circonstances.

Je tentai de le faire parler, mais impossible. Il était manifestement décidé à bloquer la réunion, ne participant pas activement, tout en étant présent²⁵.

La réunion s'arrêta donc là, me laissant un goût amer : sans même m'avoir prévenu, il venait mais refusait de tenter la négociation de la société qui le rémunérait très correctement depuis 13 ans.

J'appris des années plus tard de l'inspectrice des RG, sans pouvoir en obtenir la moindre preuve, qu'il était considéré par eux comme ayant été payé par la partie adverse, notre donneur d'ordre.

Et évidemment, personne ne m'en avait informé, me laissant m'enfermer dans un traquenard infâme.

Lors de la plaidoirie en appel, l'avocat adverse essaya de nous aider : il vint vers nous et nous proposa de renégocier, **affirmant que la réunion précédente en vue de conciliation n'en était pas une et n'avait été qu'une farce** : j'aurais peut-être dû l'écouter, en tous les cas il fût parmi les rares personnes à tenter de m'aider.

²⁵ J'aurais des années plus tard une amorce de raison par l'inspecteur de la DCRI : d'après eux, sans en amener de preuve utilisables, il était alors considéré comme travaillant également pour la partie adverse rachetée par le fond de pension, à mon insu.

La suite

J'avais décroché deux contrats de mise en place et sur le papier, avec un licenciement de 70 personnes en production, nous pouvions franchir le cap.

D'autant plus que nous étions épaulés franchement par la banque régionale, qui ne manifestait aucune réserve dans le comportement de son délégué et de toutes façons, nous n'avions pas alors de soucis de trésorerie.

Le passage au tribunal en première instance

Nous passâmes au tribunal de commerce de Nanterre début 1999 et je n'imaginais pas devoir perdre.

Effectivement, le tribunal nous donna raison, condamna le donneur d'ordre pour rupture abusive et nous accorda 300.000€ d'indemnisation pour commencer, sous exécution provisoire.

36.4 Les carences professionnelles de l'avocat : manquement de l'obligation de conseil de la corporation et de ses conséquences. Saisine de sa caisse de garantie pour réparations du préjudice....pas de réponses

En février 1999, nous avons donc gagné la première instance avec une indemnité immédiate de 300.000€ à nous verser, sous exécution provisoire.

Ne connaissant pas les traductions précises des termes juridiques, en présence de notre correspondant bancaire, nous demandâmes à l'avocat quand nous toucherions cette somme : « sous trois semaines » répondit-il, « c'est ce que signifie le terme exécution provisoire ».

Donc au pire à fin mars, nous aurions l'argent.

Ne pouvant imaginer qu'il ignore les us et coutumes en matière d'exécution provisoire, j'accédais alors à la demande du banquier qui souhaita me consentir l'avance de trésorerie de 120.000€ dont j'avais alors besoin pour régler des arriérés de salaire, en le présentant à sa direction sous forme d'un prêt personnel fait à moi, argumentant qu'ils craindraient l'accusation de soutien abusif si l'avance était consentie à l'entreprise.

Effectivement, récemment une des banques régionales s'était fait condamner à de lourdes indemnités pour un soutien abusif présenté par le mandataire liquidateur, événement qui n'avait pas franchi les limites des initiés, la presse régionale ne diffusant pas ce type de renseignements.

Mon prétendu prêt fût assorti d'un nantissement sur un portefeuille titre reçu en héritage, transita en 24 heures via mon compte personnel et j'attendis de recevoir l'argent du procès pour le rembourser sous trois semaines.

36.5 Mais l'argent n'arrive pas

Contrairement aux affirmations de l'avocat l'argent n'arriva pas. Il s'avéra qu'il ignorait tout des modalités permettant de surseoir à l'exécution provisoire.

Dans le Jurisclasseur, il m'apparut que dans le cas où la partie devant recevoir l'argent se trouvait en difficultés financières, quelles qu'en soit la raison, il suffisait à la partie adverse, en faisant appel de la décision de première instance, de faire une requête devant le 1er Président de la Cour d'Appel demandant la suspension de l'exécution provisoire afin de surseoir au règlement initialement prévu. (et on l'obtenait dans 80% des cas)

Compte tenu de notre situation, nous trouvant alors sous sauvegarde de justice à cause d'eux, mesure que j'avais prise pour nous protéger des créanciers, nous pouvions être considérés en difficultés.

Contre l'avocat conseil influent du donneur d'ordre²⁶ nous faisons pâle figure.

L'exécution provisoire fût suspendue dans l'attente de l'Appel et je ne pus rembourser mon faux prêt, qui ne fût même pas consigné dans la comptabilité en compte courant, ni par l'expert-comptable, ni par le conseil.

J'étais vraiment mal entouré mais je ne pouvais pas imaginer qu'un piège diabolique était en train de se refermer sur moi et surtout ne pouvais imaginer que ces conseils s'abstenaient de tout renseignement en ma faveur et de faire les points qui leur incombait. Ainsi, ils purent me nuire gravement et indirectement en toute impunité.

²⁶ Frère du préfet de Police sous Vichy ami d'un Président de la République de gauche, et l'ayant défendu en 1949 en Haute Cour de justice.

Ils avaient une obligation de conseil et étaient rétribués, alors qu'ils s'abstinrent de tout conseil.

37 Le curieux comportement des protagonistes vus à la préfecture

Ils jouèrent un jeu des plus ambigus proche de l'abus de confiance : m'ayant laissé croire qu'ils étaient neutres, ils s'abstinrent de me prévenir quand ils déclenchèrent contre moi des actions en recouvrement de la part de l'URSSAF et des Services Fiscaux, via les responsables des administrations concernées.

Lors de la visite que je leur avais faite, j'avais clairement indiqué mes projets aux deux possibles énarques qui m'avaient reçu pour demander la saisine du CODEFI, dont j'avais appris l'existence en 1984, pour y avoir participé à plusieurs reprises. Il s'agit d'une réunion mensuelle en Préfecture à laquelle participe l'Urssaf, la Banque de France, la Direction du Travail et les protagonistes demandeurs, où sont évoqués entre autres les problèmes économiques des entreprises locales et leur mode de résolution.

Nous avons subi une rupture brutale en trois mois par le donneur d'ordre dans des conditions, par des manigances tellement inacceptables que j'avais engagé une action en justice pour rupture brutale au tribunal de Commerce de Nanterre et gagné en première instance.

J'avais expliqué les détails, dont de toute façons, la nécessité de se séparer à terme de la moitié de l'effectif de production, car nous ne trouverions pas de source d'approvisionnement en commandes régulières mensuelles pour un l'effectif plein, à l'année et avons été forcés d'embaucher pour suivre les commandes de ces margoulins de haut vol.

Dans le secteur sinistré qu'était le textile, je n'avais pu remonter en puissance en 15 ans qu'en ayant comme clients les deux opérateurs majeurs français de la blanchisserie, représentant à eux deux 80% du marché français, en quasi situation de monopole.

Comme indiqué précédemment, l'unique élément concret que j'avais pu obtenir de mon conseil de gestion avait été que dans de tels cas, il était conseillé au dirigeant de « geler » le paiement d'un mois de TVA et de la part patronale d'un mois d'URSSAF, en continuant ensuite de régler les mensualités, et en demandant un étalement de règlement sous douze mois à la Préfecture.

C'était courant dans de tels cas pour des entreprises « normales » et compte tenu du contexte particulier de la nôtre, à savoir sauvée de la fermeture 15 ans plus tôt avec 50% du capital toujours entre les mains des ouvrières, ça ne devait pas poser de problèmes et il ne me fût fait aucune réserve ni objection à cette demande que je fis clairement, lors de mon entrevue.

Normalement, ils auraient dû m'informer quand cette modalité me fut refusée, ce qu'ils s'abstinrent de faire.

Pour information, à compter de 2005, il n'y a plus de possibilité légale de refuser, un échéancier de 36 mois étant préconisé par une instance dérivée des CODEFI : d'abord baptisée COCHEF, elle deviendra CCSF (Commission des Chefs de Services Financiers) par loi de sauvegarde du 26 juillet 2005, et devra alors accorder des délais à toute entreprise ayant des difficultés conjoncturelles et des dettes fiscales et sociales.

Je n'eus pas cette chance et au contraire, on les protagonistes de la Région en profitèrent sournoisement pour me démolir.

Je ne peux que supposer que les intervenants du donneur d'ordre devaient être ulcérés de voir la tournure des événements et le procès que j'engageais, notamment le directeur que j'avais déjà rencontré en 1992, et qui avait mal masqué sa jubilation dans le courrier de réponse qu'il m'avait envoyé de suite en réponse au mien suite à la rupture brutale.

Rien dans le comportement de mes interlocuteurs de Préfecture ne laissa présager le moindre nuage ainsi je pouvais croire que j'étais suivi.

Précisons que je n'eus plus jamais aucune nouvelle d'aucune de ces deux personnes.

De plus, l'inspecteur des RG qu'ils m'envoyèrent ensuite se présenta avec compassion, comme étant là pour me protéger, compte tenu des difficultés que je rencontrais, et n'étant pas de mon fait ni ne pouvant être attribués à une bétise de ma part.

37.1 La « mise en route » concrète suite à une saisine occulte du CODEFI par la Préfecture

J'avais demandé par la saisine d'un CODEFI un étalement des sommes bloquées soit un mois de part patronale URSSAF, environ 45.000€ et environ 30.000€ de TVA et ensuite, continuais de

régler chaque mois normalement les sommes réclamées soit 67.000€, le 15 du mois à l'URSSAF et environ 40.000€ de TVA le 21 au centre des Impôts et n'ayant pas eu d'informations contraires, ne m'attendais pas à ce qui arriva.

J'avais été reçu à la préfecture en novembre, puis n'avait plus eu aucune nouvelle, mais, étant en contact journalier avec l'inspecteur des RG, je supposais qu'il m'informerait si quelque chose ne convenait pas au dossier de demande, n'imaginant pas qu'il puisse être refusé, compte tenu des aspects du dossier.

Et de ce côté, il n'y avait rien non plus.

Par contre, j'avais eu une information plutôt négative d'un des deux protagonistes rencontré à la Préfecture.

J'appris que le correspondant à la Préfecture qui m'avait reçu sans qu'il ait manifesté le moindre signe permettant de savoir ce qu'il pensait réellement était un jeune loup de ministère qui avait démarré comme attaché de cabinet d'Alain Juppé, puis à la dissolution catastrophe de 1997, avait dû ronger son frein comme Mr Textile dans une préfecture de Région avant d'arriver à la Préfecture ici, qu'il n'espérait rien d'autre que retourner à Paris et qu'il ne fallait rien en attendre et sûrement pas de risquer de se mouiller et de nuire à son ascension dans les ministères à cause d'un cas comme le nôtre.

Tout ça prenait une assez mauvaise tournure, mais j'étais trop engagé pour faire machine arrière et j'imaginai encore que je serais soutenu en dernier recours.

38 Des tentatives d'explications sans réponses à ce jour

38.1 Les groupements interprofessionnels régionaux

Lorsque j'avais pris la direction de l'affaire, il existait un groupement dans lequel j'avais préféré entrer, mais où, compte tenu de mon profil et de ma façon de monter l'affaire en associant les ouvrières, je faisais figure de flibustier infréquentable, par rapport aux vieux fabricants traditionnels installés, pour certains avant la guerre, et qui n'avaient jamais fraternisé avec le propre fondateur de l'affaire, lui-même, ancien para-commando, considéré comme une sorte de baroudeur, comparé à ceux qui avaient traversé la période de l'occupation en s'accommodant au mieux des conditions.

38.1.1 Les entreprises régionales du secteur

J'avais en effet remarqué que la profession en France était composée de couches ne se fréquentant pas du tout, en dehors de liens familiaux.

Et la délocalisation commencée en 1973 n'avait pas amélioré les contacts, chacun craignant de perdre un client capté par un concurrent régional, la plus grande prudence étant de mise et les noms de leurs clients ne circulant pas : c'était de l'ordre du secret professionnel, sachant qu'une bonne partie des ateliers de confection étaient d'occultes sous-traitants de grands groupes.

Les fabricants régionaux du terroir d'un côté en partie sous-traitants de grands comptes, vendaient aussi en direct via des représentant sur leur région, mais une partie inconnue de leur fabrication et restaient de taille relativement modeste, certains se limitant à un effectif inférieur à 50 personnes pour éviter d'avoir un comité d'entreprise.

Au passage, il faut évoquer la lourdeur de l'administration qui imposait en permanence de nouvelles règles contraignantes aux entreprises ayant dépassé cet effectif de 50 personnes.

On constatera un jour que les mesures imposées par l'Etat au fil des changements de gouvernements et systématiquement présentées par battage médiatique intense, comme un progrès social, n'auront jamais été reprises par les pays européens, mais par contre, auront petit à petit, faute d'aménagements indispensables en fonction des conjonctures, entravées les entreprises françaises un temps en concurrence avec leurs homologues des pays voisins, jusqu'à ce qu'elles disparaissent ayant perdu les marchés entre autres à cause de ces entraves.

Dans ce climat de quasi terreur, les fabricants ayant survécu aux différentes vagues de fermetures (environ tous les cinq ans depuis 1973) ne tenaient pas à faire parler d'eux et ne cherchaient pas à sortir de leur territoire local, fabriquaient des articles de base que leur achetaient des commerçants des villes et départements limitrophes.

L'affaire dont j'avais repris la direction n'était pas de cet ordre et avait été une relativement grosse entreprise régionale de 200 salariés en 1978, avant de chuter après la mort du fondateur, ce qui en faisait une des cinq plus importantes entreprises du secteur de la région.

D'une part, ce fondateur n'avait pas repris la société par filiation : il l'avait créé de toutes pièces après 1945,

ensuite, il était financé par des appuis financiers hors département.

N'étant pas du métier²⁷, il avait en quelques années dépassé des entreprises régionales du secteur ayant pignon sur rue depuis plusieurs les années 20.

Mais, bien qu'originaire du cru, il était seul, dans une région où son engagement pendant la guerre dans la 1^{ère} armée française n'avait pas dû être considéré d'un très bon œil par les instances régionales qui s'avéreraient plutôt favorables aux thèses d'obédience régionalistes et à leurs prises de positions, et avait confié des responsabilités à des gens plutôt autonomistes sans que ça se sache.

De ce fait, étant décédé en 1980, pour les vieux fabricants, il faisait partie des météores, ceux qui grossissent trop vite et disparaissent, les confortant dans leurs attitudes prudentes.

38.2 L'emprise de l'Etat sur les PMI

J'avais eu l'occasion de constater que le métier de patron français n'était pas une sinécure, tant le poids de l'Etat se faisait sentir, aussi bien par les prélèvements fiscaux et sociaux en augmentation constante annuelle, que par les interventions systématiquement en faveur des salariés dès qu'une entreprise rencontrait des difficultés sur son marché.

En fait, à compter de 1980, il était devenu quasiment impossible de réduire les effectifs sans encourir de graves déboires financiers.

Le moindre licenciement était divulgué par la presse et présenté comme une sorte de grave faute commise par un monstre d'ingratitude contre les malheureux qui lui avaient confié leur existence.

Les campagnes de presse ne relatent jamais les causes réelles du besoin de réduction des effectifs et s'axent uniquement sur les reportages basés sur une version systématiquement simpliste des faits, les présentant comme un coup du sort doublée d'une vilénie ourdie par le patron pour gagner plus d'argent sur le dos des ouvriers. Il est donc légitime de le punir.

A cet effet, la direction du Travail dépêchait un Inspecteur chargé de chercher et trouver tout motif de contestation

²⁷ Il avait une licence en Droit

permettant de reculer les licenciements de trois mois en trois mois et ouvrant la possibilité d'en contester les causes ensuite, devant les conseils de Prudhommes.

Ainsi, pour l'opinion publique, l'Etat intervenait en faveur des salariés et les protégeaient contre l'horrible personnage qui les exploitait.

Ce dernier, convaincu qu'il ne serait pas entendu, préférait « ne pas souhaiter s'exprimer ». De toute façon, il était condamné d'avance, puisqu'il licenciait.

Aucune mention via les journalistes de la vie économique et des conséquences à terme des décisions d'Etat d'alourdir les prélèvements, jusqu'à ce que l'entreprise française fasse des bénéfices ridicules comparés à leurs homologues des autres pays, voire de leurs concurrents n'ayant pas de salariés en production et fournissant des produits achetés dans les pays à bas salaires, encouragées en catimini par le même Etat.

Les motifs de repousser, voire de refuser les licenciements s'appuyaient en général sur des considérations purement procédurales, c'est-à-dire en cherchant des points de détail dans la rédaction des courriers non rédigés selon les dernières dispositions du Code du travail.

Ainsi, l'entreprise, au bout de quelques mois saignée à blanc en devant continuer de sortir salaires et charges sociales ne correspondant pas aux rentrées financières, déposait le bilan avant les payes qu'elle ne pourrait pas effectuer, et les journaux titraient alors : « les salariés soulagés », euphémisme chargé de présenter le fait que l'Etat, via le système confidentiel des AGS (« assurances générales sur salaires ») financé par les prélèvements sur les entreprises, allait leur faire verser sous un mois par le liquidateur : salaires, préavis et ancienneté.

Comme ensuite, les salariés touchaient deux années de chômage représentant 90% du dernier salaire, de 1975 jusqu'à l'explosion financière de 2007, en France il fût courant en cas de baisse de conjoncture devant entraîner réduction de l'effectif, de détruire l'entreprise, et de casser le dirigeant s'il ne faisait pas partie d'un réseau influent.

Personne n'en avait cure et c'était presque une sorte de jeu auquel se livraient de hauts fonctionnaires régionaux, en toute impunité.

Ils pouvaient démolir le présomptueux qui avait voulu devenir patron, et se délecter en coulisse de ses années de galères à venir, les banques trouvant ouvertes toutes les possibilités

de le poursuivre en justice pour le ruiner, pendant des années.

Ainsi, tout le monde était content : les salariés qui touchaient indemnités et anciennetés de l'Etat, les fils de famille et les diplômés de grandes écoles qui avaient cassé un autodidacte ayant osé les dépasser socialement un temps, les chefs de service de la fonction publique dont ils étaient les bêtes noires quand l'affaire fonctionnait et qu'ils les voyaient se déplacer dans des limousines hors de leurs moyens.

38.3 Ma découverte que « les chiens sont lâchés »

Un jour, je fus relancé d'une manière comminatoire au téléphone par un des responsables de l'URSSAF, me sommant de rembourser la totalité des sommes dues, qu'ils avaient entre temps doublés sans vergogne, et de leur consentir une caution sur mes biens propres.

Interloqué devant une telle volteface sans préavis alors que j'avais prévenu tout le monde, je lui signalai que j'étais en contact à ce sujet avec la Préfecture et avais demandé un étalement.

Dissimulant mal sa jubilation, il m'annonça que ma demande avait été rejetée lors de la réunion mensuelle à la préfecture réunissant les chefs de service des différents administrations, direction du travail, BF, URSSAF, Trésorerie générale, afin de statuer sur les problèmes en cours.

Il s'agissait du CODEFI (Comité Départemental d'Examen des problèmes de Financement des entreprises), et j'avais suffisamment participé de nombreuses réunions en 1984, lors de la reprise de l'entreprise.

Et là, j'apprenais par téléphone que le CODEFI prenait parti contre moi, sans même que j'en sois informé.

Je ne savais pas encore de quoi étaient capables ces organismes, quand permission de déchiqeter les entreprises leur était donnée par l'Administration.

J'entretenais jusque-là depuis 15 ans des rapports très limités avec l'Administration rencontrée en 1984, lors du montage de la reprise par les salariés.

J'avais été en contact lors de session de CODEFI avec les responsables URSSAF et du Trésor du moment, mais il n'en était pas résulté de rapports extra travail une fois la société redémarré et j'avais perdu de vue tout ce monde, qui de toutes

façons, m'ayant toujours traité avec une distance condescendante, ne m'avait jamais manifesté la moindre chaleur lors de nos rencontres. De plus ils changeaient de poste régulièrement.

Comme je l'ai déjà expliqué, j'avais conscience que je n'étais pas apprécié, aussi, étant d'un naturel plutôt confiant, pour ne pas ressentir de réaction de rejet et prévenir les frictions, j'évitai les contacts directs, ne supportant pas les ricanements et les sous-entendus ironiques sur mes origines « parisiennes », compte tenu de la réussite de l'opération.

Payant à date l'URSSAF et les différents impôts, en constante augmentation en fonction de l'augmentation des effectifs et des prélèvements, je tirai vanité intime de signer des chèques mensuels juteux de plusieurs centaines de milliers de francs aux différentes administrations et annuel à la localité, considérant qu'avec ce que je payais, je pouvais marcher la tête haute sur les trottoirs de la ville.

Cette situation avait duré pendant quinze ans et quand le CODEFI décida de me saquer sans même me prévenir oralement, j'y vois une volonté délibérée de me démolir.

Le responsable du centre des Impôts local m'avait également appelé et avait eu une phrase sibylline au téléphone dont je n'avais pas saisi la portée : il m'annonça au téléphone, lors d'une relance consécutive à cette démolition programmée : « De toutes façons, ce n'est pas moi qui vous trainerait au tribunal de Commerce ».

Sur le moment, je ne saisis pas qu'il devait faire allusion aux discussions qu'ils avaient dû avoir entre eux sur leur attitude à mon encontre, durant les réunions du CODEFI.

l'URSSAF, n'avait rien trouvé de mieux que doubler la somme due sans raisons autres que pénalités de retard.

Le comportement de cet organisme à mon encontre était inhabituel et sa vindicte avait attiré l'attention d'un membre du TC, qui demanda à son directeur « où il allait, avec ça », phrase qui avait dû signifier des conséquences à venir à l'encontre du furieux vindicatif.

J'avais voulu approcher le directeur de cet organisme, via l'Union patronale.

La scène vaut d'être compté.

38.4 Réception courtelinesque du directeur de l'URSSAF

Au jour dit, nous nous retrouvâmes dans une salle de réunion de l'URSSAF avec le secrétaire de l'UIPF (union patronale), son président de l'époque, petit industriel de la mécanique que je ne connaissais pas et le Directeur de l'URSSAF, au physique négligé, me rappelant le blanchisseur que j'avais vu en 1986, avec qui j'avais eu une altercation : roux, un collier de barbe hirsute, en polo, porté depuis plusieurs jours.

Je commençai à raconter les péripéties que je rencontrais et en étais au fait que nous avions gagné en première instance au TC de Nanterre, démontrant que nous étions dans notre bon droit, quand irrité, il m'interrompit brusquement.

Il jeta sur la table un livre paru à l'époque, celui de l'inspecteur Gaudino, « la mafia des tribunaux de commerce », que j'avais lu et s'emportant, et coupant court à toute discussion courtoise, asséna: « bon, les tribunaux de commerce, ça ne veut rien dire, y'a qu'à lire le livre, ça ne m'intéresse pas ».

Du coup, j'étais ravalé au rang d'escroc ne payant pas l'URSSAF.

Puis il émit la sentence comme quoi, le textile habillement ne marchait pas si mal que ça, puisque dans la ville existait un nouveau champion qui alignait succès sur succès.

Il parlait de l'entreprise soutenue par la région.

Puis il lança en me lançant un regard de défi : « je roule en Clio, moi ! »

A ces mots, je réalisai que j'avais devant moi autochtone jaloux à en crever de la réussite et compris également pourquoi j'avais subis un contrôle URSSAF au résultat téléguidé, deux ans avant.

La voiture d'occasion à 6.000€ avait donné des hauts le cœur au petit gars devenu directeur de l'Urssaf et il se vengeait par le biais de son poste du salaud de petit parvenu patron, en provenance de Paris, qui se permettait de rouler en véhicule de marque, même vieux, dans son périmètre.

A ces mots, je repris la parole pour m'esclaffer en l'apostrophant à mon tour, lui signalant que ma voiture avait 13 ans et coûtait 3.000€, contrairement à la sienne qui ne lui appartenait pas et dont il avait l'usufruit gratuitement.

Et je lui rappelais les conditions financières outrancières dont bénéficiait d'une manière occulte cette affaire : comme exemple, il aurait pu choisir mieux.

Et je lui assénais qu'avec les charges à payer, sans appui en haut lieu, il était impossible de s'en sortir au moindre problème, en France et dans la profession en particulier, avec les charges réclamées.

Décontenancé par ma virulence, il me répondit par une pirouette évitant de débattre de l'évidence, m'enjoignant de « me plaindre à mon député ».

Nous partions à nouveau en discussion de bistrot, avec un régional du cru abhorrant « les parisiens » dans leur ensemble et profitant d'une circonstance favorable pour tenter de les éjecter du territoire.

Le secrétaire de l'Union Patronale tenta de recadrer la conversation dans un registre normal et lui demanda alors ce qu'il voulait, pour dire quelque chose.

Il lui répondit en se tournant vers lui, comme si je n'étais pas là , m'ignorant délibérément:

« Moi ? je vais à la liquidation ».

Je n'attendais rien d'un tel individu, non seulement foncièrement hostile, mais en plus stupide et méchant, une caricature du fonctionnaire borné, une représentation de ce qu'avaient dû subir les gens se trouvant pendant l'occupation face à un fonctionnaire collaborationniste chassant, terroristes, réfractaires du STO et juifs et les livrant avec joie à la police allemande.

Nous levâmes cette pénible séance, sans intérêt sauf de contempler un cuistre dans ses œuvres.

Passant devant lui, je m'astreins à lui dire au revoir avec chaleur, ce qu'il ne comprit pas, me regardant avec incrédulité.

Il devait avoir l'habitude de voir les dirigeants sortir en pleur ou furieux de son antre.

Il faut croire qu'il avait d'autres problèmes car j'appris par un article de presse qu'il était décédé brusquement trois mois plus tard au volant de sa voiture de fonction d'un malaise cardiaque.

Mais j'étais au point mort et voyant que l'opération tournait à l'aigre, ulcéré par cette constante hostilité, considérant que l'on était plus 15 ans en arrière et que je n'avais plus à me laisser incommoder par des laquais sans réagir, n'ayant personne pour me protéger dans les sphères régionales, je décidai de tenter une intervention en haut lieu.

38.5 L'ouverture de parapluie du TPG

Nous avons fait quelques réunions à la trésorerie générale, où vint mon conseil de gestion, pour donner les éléments positifs, après avoir gagné en première instance

Rien ne laissa transpirer dans les comportements affables de nos interlocuteurs que nous n'étions pas en odeur de sainteté.

Nous avons rencontré le trésorier-payeur général à plusieurs reprises.

Une fois il laissa filtrer une phrase sibylline dont je ne comprendrais la portée que plus tard :

« il y a des licenciements, donc je ne peux approuver ».

Evidemment qu'il y avait des licenciements puisque nous étions éjectés d'une façon telle que nous allions en justice pour ça.

Nous en étions les premières victimes, mais ça n'entraînait pas dans les conceptions économiques des hauts fonctionnaires.

Pour la Région, ce genre de problème était une péripétie à régler selon ses habitudes : en cas de licenciements, quels qu'en soient les causes, même traitement pour les gens sans appuis en haut lieu » :

- On cassait l'entreprise : on chargerait au besoin le dirigeant de tous les maux,
- on n'abordait pas les circonstances réelles des problèmes de l'entreprise à savoir une éviction brutale par le donneur d'ordre, pour ne surtout pas mécontenter en haut lieu en faisant ressortir l'existence et les actions du donneur d'ordre,
- on laissait la préfecture se charger de faire passer dans la presse quelques annonces pour évoquer succinctement le reclassement au mieux du personnel ouvrier, en laissant toute la responsabilité de la casse au dirigeant, forcément mauvais, bouc émissaire idéal.

Au passage, le contexte particulier de l'entreprise reprise par ses salariés quinze ans avant et dont 50% du capital était entre les mains de 49 salariés n'entra absolument pas en ligne de compte et ne fût jamais signalé : ça n'existait pas

Ni sa réussite durant 15 ans, repassant son effectif descendu à 60, à 130 salariés, ni les aides individuelles du départ ACCRE qui avaient été intégralement remboursées aux actionnaires ouvriers, tout en les maintenant au capital de l'entreprise au même niveau.

J'eus l'occasion de comprendre que les politiciens régionaux ne voulaient pas s'intéresser à cette affaire.

39 Le colloque régional en présence de la Secrétaire d'Etat aux PME au Commerce, à l'Artisanat et à la Consommation

Invité à une réunion régionale à laquelle assisterait la secrétaire d'Etat aux PME, par ailleurs cacique du parti politique ayant gagné les élections de 1997, je décidai de profiter de l'occasion pour lui remettre en main propre une synthèse de ce que nous subissions, à savoir la rupture brutale subie par une PMI locale ayant des ouvrières dans la moitié du capital social par un donneur d'ordre national vendu depuis peu à un fond de pension pratiquant les licenciement boursiers pour la première fois. En principe, avec cet ensemble de faits, un cacique du parti socialiste en poste au gouvernement se devrait manifester un intérêt minimum.

Je m'approchai d'elle au buffet suivant la réunion, et lui adressai la parole le plus onctueusement possible, pour ne pas risquer d'être taxé d'outrecuidance.

J'exposai le plus succinctement et clairement possible notre situation.

Et je sentis au regard torve et sans aménité qu'elle me lança son désintérêt complet pour cette cause. Elle me demanda de remettre mes notes à son chef de cabinet qui se trouvait dans la pièce, ce que je fis.

Je tenais à ce qu'ils ne puissent pas prétendre ensuite qu'ils ignoraient tout de la situation de l'entreprise, et que si je les avais contactés, bien sûr qu'ils n'auraient pas manqué de se pencher sur le cas.

Je n'entendis jamais parler de cette personne ni de son Cabinet dont nous dépendions.

De la part d'une secrétaire d'Etat en charge des intérêts des PMI de sa région, ce qui était le cas, et d'un mouvement politique sensé défendre les travailleurs, ce qui était également le cas, l'entreprise dont la moitié du capital était entre les mains de ses travailleurs n'intéressait personne.

Sans doute qu'un des éléments du dossier ne devait pas convenir et à la lumière des événements j'incline à penser que ma personnalité ne devait pas être étrangère à cet indifférence.

Je pense d'ailleurs que même si j'avais milité dans son parti politique, mon parcours était trop « atypique²⁸ » pour ne pas heurter les sentiments conservateurs.

Je fus quelque peu amusé de remarquer que par ailleurs, elle avait été très présente dans le suivi de la demande en révision d'une affaire criminelle concernant un condamné au bagne, natif de la région où se trouvait l'usine, en vain d'ailleurs, la cour de révision refusant le recours.

Comme je ne pouvais pas d'un coup de baguette magique me transformer en natif de la région, même si ma mère était originaire d'une famille figurant dans « les filiations bretonnes, d'Henri Frottier de la Messelière et disposait d'un blason, je n'avais pas le physique adéquat : trop grand, trop brun, trop « parisien ».

Une fois encore, je n'avais aucun soutient et malgré des années de réussite incontestable, l'ostracisme à mon encontre restait aussi vif.

39.1 Pétition des actionnaires au premier ministre de gauche

Comprenant que je n'obtiendrais rien sur place et que je me retrouvais dans la peau du coupable malgré le contexte, je décidai d'envoyer un courrier pétition signé des actionnaires au bureau du premier Ministre de l'époque, Lionel Jospin, pour signaler le traitement qui nous était réservé par l'administration départementale et régionale et en demander les raisons.

39.2 Le comportement des élus locaux à mon encontre

Car à aucun moment, les politiciens et élus locaux ne s'intéressèrent en aucune manière à une entreprise du textile froidement exécutée par un fond de pension et dont la moitié

²⁸ « Atypique » sera le mot que j'entendrai pour qualifier mon cas et ma personnalité. Je n'étais pas atypique, devait signifier que je n'étais pas assez « à leur goût » pour qu'on s'intéresse à mes déboires.

du capital était entre les mains des ouvrières après une reprise réussie près de quinze ans avant.

Je n'irais pas jusqu'à affirmer que la présence de quelqu'un comme moi à la tête de cette entreprise ne correspondait pas aux critères, mais je ne peux l'écarter.

Il faut dire qu'aucun des élus et politiciens, témoins du démarrage en 1985, que j'avais eu l'occasion d'approcher pour le dossier, et qui étaient toujours en fonction ne se manifesta : je n'eus de leur part aucun contact d'aucune sorte.

Il faut croire que cette issue très pénible et qui risquait de se terminer très mal, y compris pour moi, non seulement n'intéressait personne, mais en plus semblait en satisfaire certains, comme je le constaterai plus tard.

Le courrier au premier ministre atteint pleinement son but, car je reçus un appel du correspondant du dossier à la Trésorerie générale (en transit et qui partit ensuite), qui m'annonça que le dossier était désormais suspendu.

Au passage, il m'indiqua que je n'étais pas très diplomate dans ce courrier où je ne faisais qu'y nommer les correspondants de l'administration qui me harcelaient sans cesse, que j'appelai « votre administration », ce qui laisse supposer qu'il y avait dû y avoir des savonnages de tête, et éclaire en partie ce qui advint ensuite.

Entre temps, j'avais commencé les fabrications des nouveaux contrats de mises en place, et nous ne manquions pas d'alimentation, toutefois, il restait impératif de diminuer l'effectif car il devenait impossible de nourrir de cette manière un atelier en France de 130 personnes et je continuai de l'affirmer chaque jeudi au personnel réuni au réfectoire.

Tout le personnel gardait son sang-froid, bien que les salaires ne soient plus versés à dates régulières, comme avant.

Quant à moi, je ne prenais plus mon salaire plein (qui correspondait au salaire d'un directeur salarié et n'avait rien de mirobolant).

Et j'avais endossé en prêt personnel, la contrevalet d'une avance de fond qui n'arrivait pas, l'exécution provisoire ayant été suspendue sans que les écritures nécessaires soient conseillées, ni par l'Expert-Comptable, qui de toutes façons, se tenait à distance, ni par l'avocat

Quant au conseil de gestion, il avait disparu de la circulation après m'avoir sollicité pour lui verser 10.000€, arguant que ça ne changerait rien pour moi, mais tout pour lui. Je refusai, évidemment, tant sa démarche me parut incongrue et déplacée.

Après sa prestation lors de la conciliation, je considérais qu'il jouait un jeu bizarre et de plus, notre trésorerie ne pouvait pas se permettre de sortir 10.000 € dans des circonstances qui pourraient m'être reprochées si ça tournait au vinaigre.

Je déclinai sa demande, sans acrimonie, en lui disant seulement que ce n'était pas possible, (surtout qu'il ne proposait rien et n'avait rien fait justifiant cette somme).

Il me laissa alors entendre qu'il arrêterait de travailler pour moi, ce qui ne changeait pas grand-chose vu son comportement. Effectivement, il disparut jusqu'au résultat de l'appel en septembre.

Mon avocat affirma pouvoir trouver quelqu'un qui le remplacerait sans problème et questionna une de ses connaissances en gestion dans sa région, qui nous indiqua un conseil dont je n'avais jamais entendu parler.

40 Le résultat de l'appel 6 mois seulement après la première instance : on était dans l'inédit et je pris ça pour un signe positif

Contrairement aux délais de justice habituels, nous eûmes une date extrêmement proche entre la première instance à Nanterre et l'appel à Versailles qui fût fixée en juillet suivant.

Six mois entre la première instance et l'appel était rarissime et je repris espoir, voulant croire dans cette célérité un aspect positif.

Dans la mesure où preuves à l'appui, nous avions demandé trois années de marge brute et avions gagné en première instance, on pouvait raisonnablement imaginer qu'on obtiendrait au moins un tiers de la somme, ce qui permettrait de résoudre une partie des problèmes.

En septembre, nous apprenions que nous avions gagné 1.500.000€ en appel, ce qui était non pas inespéré, mais un élément très positif dans la mesure où la trésorerie redevenait saine et où la preuve était faite que nous étions victimes de

malversations de la part du client. Je pensais alors que la coterie de l'Administration régionale, forcée de le reconnaître, cesserait de nous persécuter

40.1 Grave déconvenue : le TPG se comporte envers nous comme un Fermier général sous la Royauté contre un manant

Innocemment, j'avais prévenu la trésorerie générale de l'énoncé du verdict de Versailles dès que j'avais eu connaissance du résultat.

Pour information, le Trésorier Payeur Général, fonction opaque abolie en 2012 était une des plus rémunératrices de la haute fonction publique, (avec celle des conservateurs des hypothèques), pouvant dans certains cas dépasser 200.000€ par an de rémunérations. Cette fonction créée en 1865 avait en fait repris celle des fermiers généraux sous l'Ancien Régime.

Je pensais que j'obtiendrais enfin le calendrier de remboursement demandé depuis des mois, d'une somme de 200.000€ incluant le doublement de la somme imposé par l'URSSAF, avec possiblement le dégrèvement de ces pénalités indues inexplicables et pourrais alors remodeler l'effectif exigé par les circonstances.

Las, le TPG (Trésorier Payeur Général, plus important fonctionnaire régional, devant les Préfets) désira montrer son pouvoir de nuisance de grand commis de l'Etat tout puissant et fit diligenter immédiatement de toute urgence un ATD (avis à tiers détenteur) à la Carpa (caisse autonome des règlements pécuniaires des avocats) où les fonds gagnés par les clients des avocats devaient d'abord transiter avant d'arriver au client.

Cette action négative inattendue signala clairement l'opposition frontale de la Haute Administration d'Etat à toute sortie positive de nos difficultés à notre avantage et sa volonté d'en profiter pour nous couler vraisemblablement missionné en haut lieu, compte tenu des accointances anciennes entre la direction du client et les grands Commis de l'Etat depuis des dizaines d'années, et la présence d'un énarque dans son état-major.

Evidemment, un tel lâchage et comportement négatif ne pouvait avoir que des répercussions dramatiques sur notre environnement économique.

Nous étions toujours sous sauvegarde, mesure que j'avais voulu prendre pour m'éviter les coups tordus tels que je les voyais apparaître.

Les nouveaux clients, les banques, les fournisseurs apprendraient vite que nous étions dans le collimateur des pouvoirs publics et prendraient immédiatement des positions de repli en conséquence, sans prévenir évidemment.

En surface, rien ne filtra et je n'eus, comme toujours, aucune nouvelle de quiconque de la coterie économique régionale.

Sans l'appui des « créanciers fiscaux et sociaux » (Urssaf, service des Impôts), je me retrouvai à la banque avec les protagonistes du service contentieux, qui avaient remplacé au pied levé les correspondants de la cellule entreprise, dont celui qui m'avait fait endosser une avance de trésorerie en emprunt personnel.

Les relations devinrent très difficiles. J'avais affaire à deux personnages, une jeune femme et un homme jeune, très cassants et hautains, dont la mission unique était de bloquer les sorties d'argent en fonction des entrées, me demandant de « faire des arbitrages » dans les dépenses, formules traduisant en langage bancaire le fait de ne payer les fournisseurs qu'avec ce qui restait une fois salaires et charges sociales déduites de la trésorerie.

40.2 La tentative ultime de coup tordu par l'expert-comptable local conseillé par mon avocat après la défection de mon conseil habituel

J'avais eu de nombreux déboires avec les sachants locaux, tant experts comptables que conseils juridiques et avocats, qui affectaient en général de me traiter avec le plus grand mépris, mais je ne pensais pas retomber sur un tel phénomène après quinze ans de réussite.

Je n'avais pas de diplôme d'études de gestion, néanmoins, je n'étais pas un primaire inculte. Boursier national, j'avais effectué toutes mes études secondaires en pension jusqu'au baccalauréat Sciences Expérimentales, et n'avais pas fait d'études supérieures par absence de moyens financiers.

C'était loin d'être le cas de leurs clients entrepreneurs « du terroir », primaires incapables de rédiger un courrier compréhensible de base sans qu'il soit cousu de fautes d'orthographe tous les trois mots, à la syntaxe bizarre et quasiment inintelligible.

Je ne sais toujours pas si ma personnalité les crispait, où la formule de l'entreprise, où les deux, mais c'était souvent des réactions insultantes, que je n'acceptai de personne sans réagir.

Néanmoins je pensais après quinze ans de réussite que je serais enfin considéré, non comme un « personnage atypique », terme utilisé pour me décrire, mais comme quelqu'un capable de diriger une entreprise de production dans un secteur en grande difficulté, sans jamais aucun problème social.

Je reçus donc cet expert-comptable régional, qui prit de suite ses distances avec moi, ne compatissant en aucune manière à ce que nous subissions, n'ayant aucune parole laissant penser qu'il prenait notre parti et travaillait dans notre intérêt.

Au contraire, il faisait penser à un gérant sous l'occupation dépêché par la Préfecture pour évaluer une affaire qu'il fallait liquider, prenant son pourcentage au passage.

Il mit une subordonnée, simple comptable issue d'une entreprise en faillite, pendant trois jours sur les comptes, me demanda une somme de 4.500€ que je lui versais. Ensuite il me réclamera à âprement encore 4.500€ par voie de Justice, qui ne lui furent jamais versés, puis j'apprendrais un jour son décès subit.

Sa subordonnée ayant effectué son audit, il provoqua une réunion un soir et très peu à l'aise, avec distance, décréta qu'il fallait d'urgence déposer le bilan et indiquant qu'il connaissait le mandataire, tenta d'embringer la chose sous forme d'un entretien avec le liquidateur, provoquant une réunion dans un amphithéâtre de la Chambre de Commerce.

Rappelons que nous avons gagné le procès en appel et touché 1.500.000€ moins 200.000 ponctionné immédiatement par les créanciers fiscaux et sociaux (services fiscaux via le TPG en personne, Urssaf qui avait triplé la somme due au lieu d'accorder les 12 mois traditionnels pour rembourser la somme).

Mais nous n'étions pas en déroute financière et avons alors des commandes de grands groupes.

Sentant qu'il tentait je ne sais quelle manœuvre à mon détriment, j'acceptai l'entretien pour voir sans faire de remarques.

A tout hasard, je rappelai mon conseil de gestion : je parvins miraculeusement à le joindre, lui signalai les circonstances, notamment l'initiative prise par l'autre conseil de gestion, à quoi il répondit qu'il allait venir à la réunion, ce que je me gardais d'annoncer.

Le jour dit, il était là et nous allâmes dans l'amphithéâtre de la CCI.

Je trouvais légèrement odieux que la chambre de Commerce, dont le Directeur m'avait grossièrement snobé, entre dans le circuit quand on était censé me mettre enfin sur la touche alors que je venais de gagner un procès en abus, certes sans avoir obtenu les trois ans de marge brute que nous demandions, mais en ayant quand même obtenu 10 millions de francs ce qui n'était pas commun mais ne souleva l'enthousiasme de personne de la coterie économique régionale.

Je pensais néanmoins que nous pourrions discuter sereinement et élaborer une stratégie, or il n'en fût rien.

Mon conseil de gestion historique prit la parole et déclara que nous n'étions pas en situation de dépôt de bilan avec cette somme et même que nous n'avions jamais été en aussi bonne santé financière, ce qui ne justifiait en aucun cas un dépôt de bilan.

Refusant alors de discuter et s'expliquer, l'autre conseil, toujours aussi méprisant et très mal à l'aise, répondit avec grossièreté et hauteur que dans ces conditions il quittait le dossier. Il prit ses affaires et quitta la pièce. C'était un comportement invraisemblable et j'en suis à croire que son seul but était de me mettre en faillite.

Il faut noter le refus catégorique de discuter avec moi qui me ramenait 15 ans en arrière.

Il faut également préciser qu'un dépôt de bilans dans ces conditions amenait à me dessaisir de l'utilisation des sommes et me condamnait par anticipation à rembourser la banque et me mettais définitivement sur la touche.

40.3 Je dois procéder au licenciement annoncé depuis des mois

Nous arrivâmes à la période où nous cesserions d'avoir les commandes de la blanchisserie entraînant un trou de commande mensuelle et je devais me résoudre à engager un licenciement de 70 personnes via mon avocat.

Je pensais qu'avec l'aide d'un avocat, le licenciement serait fait dans les règles et qu'il n'y aurait aucune anomalies de rédaction dans l'envoi des lettres de licenciement qui pourraient être invoquées par la pouvoirs publics pour retarder les licenciements.

Sur un texte rédigé par lui, je commençai par demander l'autorisation d'un plan social auprès de la Direction du Travail.

J'avais eu l'occasion de me trouver face au Directeur du Travail qui s'était ému du comportement du donneur d'ordre, le trouvant infâme, néanmoins la synergie des directeurs d'Administration locales s'appliqua et la Direction du Travail trouva à redire à la procédure.

40.4 L'avocat s'avère trop inexpérimenté

Parce qu'il n'avait pas été fait une demande de licenciement particulière, à part, pour les délégués du personnel, la direction du Travail refusa le licenciement économique, provoquant désordres et retards, oubli de l'avocat sur lequel ils s'arc-boutèrent.

40.5 Tentative de traquenard de la l'autre syndicat, jamais vu jusque là

Après accord final retardé, les gens licenciés avaient été dispensés de faire leur préavis et ne venaient plus à l'entreprise.

On était en hiver, il faisait nuit, or lorsque j'arrivais un matin vers 7h30 à l'usine, habitude que j'avais prise 15 ans avant, je distinguai des ombres qui rasaient les haies qui bordaient le bâtiment autour de l'usine.

On était en hiver et le jour se levait à peine mais j'avais entrevu des visages familiers : il s'agissait de gens licenciés.

Et vers 7h45, je distinguai un attroupement dans l'ombre à 30 mètres. Leur présence à cette heure et à cet endroit n'était pas normale et un signal se déclencha en moi.

Je compris que quelque chose se tramait et voulant éviter toute altercation et provocation, je sortis, montai dans ma voiture et partit.

Effectivement, à partir de 8 heures, un groupe incluant des gens ne faisant pas partie des anciens salariés s'introduisit de force dans l'entreprise.

Je pense qu'ils avaient été envoyés pour tenter une action spectaculaire, peut être ma séquestration, espérant un esclandre quelconque à exploiter par la presse locale.

En démarrant, je reconnus clairement une femme que je connaissais.

Le groupe, mené par un énergumène extérieur qui voyait là une occasion de donner libre cours à ses fantasmes, s'introduisit dans l'usine et osa couper le courant pour interrompre la chaîne et tenter d'haranguer les ouvrières.

Il s'agissait d'une intrusion dans un lieu privé, qui aurait pu dégénérer sans que les autorités ne réagissent, selon les habitudes bien ancrées, mais comme je n'étais pas là, la manifestation tourna court et les gens partirent.

En cas de séquestration la presse locale, opportunément prévenue aurait pu venir prendre des photos de l'agitation puis l'aurait diffusée avec commentaires à l'appui, salissant l'image de l'entreprise et me couvrant d'opprobre.

J'avais évité un guet-apens, motivé par le fait que je ne voulais pas donner à mes détracteurs la jouissance de me voir en photo dans le journal, dans une telle situation.

J'avais suffisamment œuvré pour être respecté. Et j'avais bien compris que ce que je n'avais qu'agacé la coterie en place dans le système économique, qui ne me reconnaissait en aucune façon des leurs et se serait réjoui de me savoir l'objet d'une chasse à l'homme, pour finir cette aventure.

40.6 Finalement, la banque se charge de porter l'estocade

Conscient que j'étais désormais l'homme à abattre, je continuai à m'occuper de fabriquer et livrer les marchandises commandées, en évitant la moindre publicité médiatique, qui serait déformée et ne ferait que discréditer l'entreprise et sa capacité à fournir.

Avec retard, le licenciement économique avait finalement dû être accordé compte tenu des circonstances : nous étions quand même les seules victimes du donneur d'ordre or, il n'en fut jamais cité dans la presse locale.

Il fallut régler les salaires et les anciennetés pour 760.000€ et j'avais alors les fonds nécessaires, amputés du retard d'un mois que nous avait infligé le système.

Néanmoins, je disposais du solde de la pénalité et de factures de marchandises livrées à nos deux nouveaux clients représentant la somme nécessaire, soit 760.000€.

Evidemment, cette somme n'était pas en numéraire sur un compte à part et la banque avançait les sommes en rachetant des factures, procédé alors appelé Loi Dailly utilisé en fonction d'accords préalables annuels et de plafonds.

Mais j'avais enduré d'un des clients un retard de trois mois dans la passation de commandes pour des raisons « purement administratives », ce qui avait entraîné un manque de trésorerie en conséquence.

Néanmoins, nous étions dans les lignes et comme d'habitude je fis déposer un matin à la banque les documents nécessaires pour être crédité, à savoir factures de marchandises livrées à deux grands donneurs d'ordre offrant toutes garanties de paiement, comme nous procédions habituellement sur des clients nationaux sans problèmes financiers.

40.7 Les circonstances

Dans l'après-midi, un interlocuteur de la banque m'appela.

Il m'annonça tranquillement qu'ils avaient reçu mes factures qu'ils traitaient et m'appelaient pour un petit détail : ils viraient les 3/5ièmes de la somme facturée, et me demandaient de couvrir personnellement la différence, qui correspondait comme par hasard à la somme réclamée en ATD par la trésorerie générale.

Aucune explication, c'était de la routine bancaire.

C'était l'ultime moyen trouvé pour me faire tomber : essayer de m'empêcher de payer le licenciement, car après il n'y aurait plus de motif de me pourchasser, les créanciers fiscaux et sociaux s'étant remboursés en priorité de leur créance.

Je n'avais pas cette somme à titre personnel et comprenant que j'avais tiré mes dernières cartouches et qu'un consensus avait manœuvré pour me couper toutes les sorties, j'allai au greffe du tribunal de Commerce déclarer l'état de cessation de paiement et la mort dans l'âme, je dus déposer le bilan, ayant conscience que la moindre entorse détectée dans les comptes me ferait aller directement en prison.

40.8 Quelques digressions après coup

Rappelons que la société appartenait à 50% aux salariés, mais cette disposition avait été complètement occultée par tout le monde.

Je connaissais du monde mais quasiment personne ne se manifesta pour savoir si j'avais besoin de quelque chose, ou si je n'allais pas trop mal.

Le seul appel reçu, après le dépôt de bilan fût celui du Président du Tribunal de Commerce, que je ne connaissais pas qui m'exhorta au courage, comprenant l'épreuve que je subissais. Et ce fût le seul.

N'imaginant pas une telle issue, je n'avais pas pensé à mes intérêts personnels et restais moi-même avec un arriéré de salaires qui ne furent jamais versé et une avance de trésorerie passée en prêt personnel et non rentré en comptabilité.

J'en étais d'autant plus surpris qu'ayant été en pension pendant huit ans, j'avais appris à me comporter dans des milieux non familiaux et à partir de l'enfance, n'avait jamais eu de problèmes à me faire intégrer, mais là, il y avait une retenue impalpable, comme si j'avais été infréquentable pour la bonne société.

Evidemment, pour une affaire de province, ce n'était pas bon de ne pas être intégré au milieu local pour sa pérennité. J'essayais d'en connaître les raisons mais n'eus jamais de réponse : je supposais alors que la formule choisie pour l'entreprise m'avait mis à dos la bourgeoisie conservatrice, mais par ailleurs, les libéraux de gauche se comportaient de la même manière. Bref, je menais une existence qui n'avait rien de drôle, mais comme j'avais réussi la reprise, que mes journées étaient occupées de 7h du matin à 7h du soir et que je rentrais toutes les week-ends en région parisienne auprès de ma femme et de mes enfants, je dû m'accommoder de cette situation.

41Après dépôt de bilan : liquidation et reprise incohérente par un personnage dans les petits papiers régionaux

Après le dépôt de bilan, j'obtins deux périodes de prolongation de plusieurs mois, puisque nous avions des commandes à exécuter, qu'il restait 40 personnes et un atelier délocalisé. Ça restait difficile mais jouable et on avait déjà fait pire.

Or, je dû subir une véritable trahison des deux clients.

L'un, se raccommoquant avec notre ex donneur d'ordre, commença à créer des difficultés et le responsable d'achat, ancien officier de réserve, tourna casaque : je fus en disgrâce du jour au lendemain.

Tout était mauvais, la qualité de coutures internes sur des tabliers de cuisine siglés était jugée mauvaise, sans donner de détails ceci permettant de retarder le paiement des marchandises. Et impossible de trouver le moindre arrangement, sauf à baisser le prix de 20%, ce qui était exclu.

Et pour l'autre que je devais traiter par une intermédiaire, horrible harpie, intrigante de bonne famille, qui avait trahi sans vergogne son fournisseur d'avant, voyant la tournure des événements me concernant, avait décidé de retourner avec lui sans me prévenir.

Cette personne me téléphona en furie un jour alors qu'elle se trouvait dans son hôtel à 3000 km de là parce que la personne chargée de la prendre avait un quart d'heure de retard : elle était indignée et tenait à me le faire savoir à tout prix.

Elle fit ses confidences à ses interlocuteurs de l'usine sur son lâchage et je fus prévenu.

41.1 Une digression s'impose :

En 1997, alors que nous fonctionnions à plein régime, un nouveau client japonais (les japonais sont friands de produits bretons) avait été créé via un agent anglais, qui cherchait un fabricant breton pour fabriquer sur place et exporter au Japon des vêtements de loisirs de type vêtements de travail portant la marque arMen et fabriqué ici.

Nous avions donc réalisé des prototypes qui avaient été agréés et avions démarré un petit courant d'affaire qui grossissait régulièrement. Si nous n'avions pas été entravés dans notre croissance, nous aurions réalisé un important chiffre d'affaire avec ce client, qui continue à ce jour à exploiter notre marque au Japon et la fait fabriquer en France en catimini sans verser le moindre royauté à la propriétaire de la marque. Tout est visible sur internet. Lorsqu'il apparut que nous étions en difficulté, le représentant anglais commença à prospecter d'autres fabricants régionaux et nous en fûmes prévenus par l'un d'eux. En finale, j'appris via notre expert-comptable qu'il semblait être connu ici « dans les milieux autorisés » qu'un atelier vendéen appartenant au directeur d'une de ses chambres de commerce se chargeait de fabriquer frauduleusement les produits de marque arMen. Nous tentâmes de faire intervenir les douanes pour faire intercepter la marchandise au départ, connaissant évidemment le parcours pour expédier au Japon, mais la Douane ne donna pas suite. Nous n'étions plus alors en mesure financièrement d'engager un procès en contrefaçon contre un cacique vendéen et ça fait plus de vingt ans que ça dure.

42 Pour en revenir à la période de continuations accordée

Comme je l'ai dit, le président du Tribunal de Commerce m'avait réconforté, ce qui peut signifier que toute la place n'était pas partie prenante dans cette quasi exécution sommaire.

J'obtins une première période de continuation de 6 mois, qui fût renouvelée pour cinq mois, preuve que j'avais la confiance de la place.

Mais dans de telles circonstances commerciales, ayant manifestement perdu les deux nouveaux clients obtenus, je dus demander la liquidation au bout de neuf mois.

Après coup, il apparait que les services de l'Etat via la Région avaient décidé de provoquer la chute de cette entreprise en lui coupant tout crédit et en le faisant savoir.

Elles avaient d'autres poulains à financer plus dans les lignes régionalistes.

Il n'est pas possible de réussir une reprise si tout le monde est contre vous et là, avaient œuvré contre moi dans la coulisse: la Préfecture, le Trésorier Payeur Général, l'ancien client avec ses réseaux dans les cercles de pouvoir les autres se chargeant de ramasser les éléments récupérables sans risque.

Il me fût annoncé plusieurs années après par leur ancien acheteur, lui aussi licencié quelques mois après l'appel, et qui travaillait chez un concurrent que j'avais tellement irrité le Parrain qu'il fit savoir à ses fournisseurs, notre clientèle potentielle, et à son entourage professionnel par ses Lieutenants que toute société travaillant avec nous serait sévèrement punie d'une manière ou d'une autre : boycott, coup bas, etc.

A partir de la liquidation, la banque se retourna contre moi et lança trois procédures pour des années.

42.1 Les arrangements occultes des administrations sans aucune publicité

Le syndicat avait obtenu que les salariés licenciés fassent un dossier aux Prud'hommes pour « licenciement sans cause réelle et sérieuse » : on nageait dans la farce tragique et l'irrationnel et je prenais conscience qu'une volonté

supérieure organisait les choses, dans lesquelles je n'existais pas.

Les juges des Prud'hommes ne purent admettre qu'une rupture brutale, par un donneur d'ordre à son sous-traitant, condamné en justice en appel soit « sans cause réelle et sérieuse ».

Alors, dans la confidentialité, une autre session fût organisée trois mois après avec un juge professionnel et il fût décidé prendre comme motif, dans l'opacité complète et sans que j'ai eu un mot à dire, une toute nouvelle disposition qui n'existait pas lors du licenciement : la proposition de reclassement au salaire local dans une autre usine du groupe, à savoir en Turquie.

Cet artifice donna six mois de salaires supplémentaires aux personnels licenciés, payés par les AGS.

La cotisation AGS est uniquement supportée par l'employeur, et finance le régime de garantie des salaires, qui permet, en cas de redressement ou liquidation judiciaire de l'entreprise, de garantir le paiement des rémunérations, préavis et indemnités des salariés.

C'est la raison pour laquelle les journaux titraient alors en cas de liquidation d'une entreprise : « les salariés soulagés » en fait, parce qu'ils allaient toucher notamment les indemnités d'anciennetés et le chômage.

Ainsi, tout le monde était content dans la coulisse.

Entre 1999 et maintenant, la moitié des entreprises françaises ont été liquidées dans tous les secteurs, nous n'avons plus que 10% d'industrie quand l'Allemagne en a plus de 20%.

42.2 La reprise par un repreneur au goût de la Région

J'avais été approché par une personne de la région dirigeant depuis quelques mois l'atelier d'une entreprise de prêt à porter femme dont je connaissais l'existence, et qui venait d'être reprise par un magnat régional voulant en faire un cadeau pour son épouse.

Cet homme jeune affirmait à la cantonade d'une façon péremptoire pouvoir, lui, trouver sans problème des commandes pour garnir les ateliers français.

Il se vantait également d'avoir tellement de commandes qu'il pouvait racheter tout atelier de la région.

Puis on avait su que son commanditaire principal avait jeté l'éponge du textile dans la confidentialité absolue.

Voyant que je partais à la liquidation, pour passer le relais sans qu'on ait à nouveau une période de trouble en cas d'arrêt total dont je ferais les frais, je lui proposais la reprise de l'affaire.

Il fit une offre ridicule qui fût refusée, puis revint avec une offre très élevée, qui me parut disproportionnée avec le coût réel, mais c'était toujours son problème pour lui et il racheta l'affaire.

Alors qu'il avait eu jusque-là un comportement courtois, et qu'une idée de collaboration aurait pu exister, brusquement il devint impoli et je cessai toutes relations sans regret.

43 La nette différence de traitement médiatique

Je vis concrètement la différence de traitement médiatique : alors que je n'avais jamais bénéficié d'aucun article dans un grand journal économique français via son correspondant régional, ni au démarrage, ni après durant quinze ans, ni lors des déboires, la personne en question obtint au bout de quelques mois une demi-page en rubrique économique, présenté comme un « groupe » en termes dithyrambiques, alors qu'il n'avait pas fait ses preuves et qu'on discernait très mal les contours du groupe en question.

La presse régionale se joignit aux concerts de louange et un article paru au bout d'un an où le repreneur était interviewé et donnait ses impressions, se permettant de me présenter à mots couverts comme un amateur ayant géré l'affaire d'une façon archaïque

Or l'aventure ne dura qu'un peu plus d'un an et s'arrêta très abruptement : il racheta trois affaires proches, à grand renforts d'articles dithyrambiques dans la presse, puis ayant écumé la région, tenta de reprendre une entreprise de deux cent personnes en dehors de la région.

Il fût alors interpellé sur place par la police, mis garde à vue et rapidement jugé.

Il n'y avait pas de miracles et ses affirmations de trouver des commandes pour la fabrication française étaient en faits basées sur deux éléments.

L'un était de ne pas savoir gérer la production et de produire avec des pertes, acceptant n'importe quel prix des clients, ne sachant pas calculer un prix de revient.

L'autre fût de combler les pertes de sa trésorerie en fonction d'accords régionaux lui octroyant immédiatement une prime de 2.500€ par salarié embauché.

En rachetant toutes les entreprises régionales possibles, son « groupe » avait donc embauché en un temps record huit cent personnes par rachat d'entreprises et de leur salariés, et il avait obtenu immédiatement dans la confidentialité absolue les primes correspondantes (rachat de 50 personnes : 125.000€ et ainsi de suite).

Quand il avait été bloqué par la Police, il était sur un projet de deux cent personnes, soit une prime attendue de 500.000€, qui lui aurait permis de boucher temporairement ses trous de trésorerie.

On apprit également qu'une des reprises quelques mois auparavant avait été réglée par un chèque sans provisions, ce qui ne l'avait pas empêché de continuer.

Ces manigances lui valurent une peine de cinq ans de prison dont dix-huit mois ferme, régime semble-il habituel pour les dirigeants du textile quand ils faisaient des bêtises.

Or la presse régionale se garda de décrire les conditions dans lesquelles il avait travaillé et les quelques 1.500.000 € de primes qui lui avaient été octroyées aussi facilement et rapidement par la Trésorerie générale qui m'avait exécuté pour une demande initiale de gel de 45.000€ de cotisations sociales avec demande de calendrier de remboursement sur 12 mois, systématiquement refusé²⁹ et sur ces 45000€, 30.000€ dépendait de l'Urssaf, qui les tripla sans vergogne, permettant à la trésorerie générale de ponctionner 300.000€ à la CARPA (**Caisse Autonome des Règlements Pécuniaires des Avocats où doivent être versées les sommes gagnées lors d'un procès**)

44 L'acharnement à mon encontre

Des gens devaient trouver que je m'en étais sorti à trop bon compte sans aucune condamnation et le Procureur de la République fût convoquer à la police pour audition, un an après les faits, l'ancien comité d'entreprise pour tenter de

²⁹ Ces refus sont impossibles depuis 2004 et jusqu'à 36 mois doivent être accordés dans ces conditions.

m'attaquer pour délit d'entrave au fonctionnement du CE, ce qui aurait pu m'envoyer en prison.

A partir de ces auditions, où 3 déléguées sur 6 ne se souvenaient plus clairement des circonstances exactes, il m'attaqua en correctionnelle pour tenter la seule chose qu'il pouvait, n'ayant rien décelé de condamnable dans ma gestion et dans l'utilisation des fonds perçus à l'issue du procès (1.500.000€). Ce qui était évident, les RG ayant supervisé toute l'opération et j'avais eu des échos sur ce procureur pourfendeur forcené de petits patrons, s'acharnant à faire condamner les délinquants en cols blancs se prenant pour Fouquier-Tinville. Il fallait s'en méfier, ses méthodes n'étant pas toujours très orthodoxes, et je m'étais abstenu de me rembourser la moindre somme due.

Notamment, le fameuse avance de trésorerie de 300.000€ que la banque avait fait transiter par mon compte personnel pour le justifier comme prêt personnel et qui n'avait jamais été enregistré en comptabilité en compte courant, l'expert-comptable se tenant le plus éloigné possible de l'entreprise et de ce qui s'y passait, comme le conseil.

L'avocat avait alors affirmé qu'on aurait aucune difficulté à démontrer le caractère irrégulier d'un tel prêt ne respectant aucune des dispositions des prêts personnels et je ne m'en étais pas plus soucié.

Lancer une procédure pour « délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise », était totalement injustifié puisque j'avais fait des réunions hebdomadaires de **tout** le personnel pendant un an pour annoncer des licenciements, mais peu importe, j'étais traîné en correctionnelle, comme un délinquant après tout ce que j'avais fait depuis 15 ans.

Je dû encore verser des honoraires à mon avocat et comme d'habitude, je ne reçus le soutien de personne.

En correctionnelle, au banc avec des délinquants de droit commun, des petits escrocs, je fus traîné dans la boue par l'avocate du syndicat, qui me présenta comme un monstre qui effrayait tout le monde.

Evidemment le délit d'entrave ne fût pas retenu mais comme il fallait bien me reprocher quelque chose, on me condamna à 2 € par salariés pour non délivrance des certificats de travail et 3€ par salariés pour paiement des salaires en retard durant la période, plus l'article 700 etc.

Le tout fît un total de 2.000€.

Les journalistes locaux des deux journaux régionaux s'empressèrent de relater avec une certaine délectation : « un patron condamné à 2.000€ ».

J'en connaissais l'un d'eux qui avait suivi toute l'entreprise durant des années et avait vu son ascension mais comme tout le monde, il avait tenu à garder soigneusement ses distances avec moi et ne m'avait jamais adressé la parole en dehors des interviews.

Ulcéré par leur comportement veule, alors qu'ils avaient soigneusement occulté les conditions que nous avions traversé, notamment la défection du donneur d'ordre et sa condamnation en justice, j'envoyais un droit de réponse en recommandé aux rédacteurs en chefs.

L'un d'eux refusa de le passer, arguant d'un devoir de réserve vis-à-vis du donneur d'ordre et me proposa un entretien auquel je ne donnais pas suite, mais l'autre le passa in-extenso, ce qui me suffit.

Mais je n'en avais pas terminé avec ce Procureur de la République vindicatif :

Devant sans doute juger la sentence trop légère, il désira s'acharner et fit appel de la décision, ce qui m'occasionna des affres et des dépenses supplémentaires, frais d'avocat, frais d'avoué, transport, l'audience en appel ayant lieu à 200km.

Heureusement, les magistrats ne le suivirent pas dans sa vindicte et allégèrent la sentence, mais j'étais vraiment traité plus bas que terre, alors que je n'avais strictement rien à me reprocher que d'avoir été mis en liquidation à la suite des conditions abusives d'un donneur d'ordre à son sous-traitant aidé par les pouvoirs publics.

Pour info, ce procureur avait dû énerver beaucoup d'autres personnes car il fût muté à 700kms de là, d'une manière ne ressemblant pas à une promotion.

Quant à moi, je n'avais commis aucun délit, n'étais aucunement interdit de gérer, néanmoins, ayant été liquidé, ma cote Banque de France ne me permettait pas de gérer une entreprise en France, aucune banque n'acceptant d'accorder de découvert ni de plafond d'escompte.

Etant dirigeant de l'entreprise créée en Turquie en 1996 pour répondre à la demande de marge arrière du blanchisseur, je décidai de continuer de cette manière, en ayant parfaitement le droit, sans que personne n'y trouve à redire. Je ne savais

évidemment pas que j'étais l'objet d'une fatwa du Parrain de la blanchisserie.

45 Quelques réflexions sur la politique économique française

Rétrospectivement, il apparaît clairement que cette société aurait parfaitement pu continuer et prospérer. Evidemment, fin des années 90, les fonds de pension appelés par certains « fonds vautour » rachetaient les entreprises en France, avec la facilité du LMBO, dit « système à effet de levier » : L'achat à effet de levier peut être comparé à un investisseur immobilier qui va voir un propriétaire et lui propose la transaction suivante : 1/ le propriétaire doit d'abord convaincre le syndic de convaincre le locataire qu'il doit rénover l'appartement pour y rester ; 2/ si le syndic accepte l'investisseur achètera l'appartement au propriétaire puis, dès la fin de la rénovation, le revendra sur le marché avec une belle plus-value ; 3/ l'investisseur rétrocèdera alors une partie de ses gains au propriétaire et au syndic.

Quand le propriétaire et le syndic acceptent la proposition l'investisseur la met en œuvre.

Dans cette comparaison, l'intérêt de l'opération pour les bénéficiaires provient de la plus-value résultant de la rénovation gratuite par le locataire, et non pas du revenu des loyers qui eux restent au prix du marché.

Pour une entreprise, la « rénovation par le locataire » consiste à vendre les actifs immobiliers de la société et diminuer le personnels et ce faisant les frais de fonctionnement : dans ces conditions, la production doit être délocalisée dans des pays à bas salaires (salaires chargés à 3/500€/mois contre 2200€/mois en France).

Ces opérations se sont faites en catimini, sans en expliquer les conséquences à terme pour les français.

Par ailleurs, les entreprises PMI jugées aptes à ne pas être exécutées devaient faire plus de 18 millions d'euros de chiffres d'affaires (120 millions de francs) soi-disant « pour être éligibles aux aides européennes ».

Les autres étaient condamnées ou devaient très vite se regrouper pour atteindre le CA fatidique. Autant dire que c'était impossible de marier en quelques mois quatre ou cinq anciens concurrents de longue date pour atteindre les 120 millions.

Nous eûmes à observer pendant ce temps le régime extrêmement favorable réservé à la seule entreprise régionale satisfaisant aux critères. Elle bénéficia pendant plusieurs années du règlement par la région d'une aide de l'ordre de 90.000€ pour se faire une image, d'une aide de l'ordre de 20 millions d'Euros pour une manifestation parisienne présentée comme régionale, puis ceci ne devant pas suffire de l'attribution occulte sans appel d'offre d'un marché d'Etat de 17 millions d'Euros annuels en vêtements professionnels. Parallèlement, des locaux destinés à traiter ce marché furent opportunément construits 6 mois avant que soit annoncé que ce marché avait été « remporté ».

Cette entreprise bénéficie d'une publicité indirecte tous les 15 jours dans la presse régionale depuis qu'il lui a été attribué l'invention d'un vêtement local qui date du 19^{ème} siècle.

Le dirigeant avait compris que le vêtement professionnel était la clef du système et m'avait quasiment donné l'ordre lors d'une réunion de l'introduire auprès de nos clients de la blanchisserie. A l'époque, j'ignore ce qu'il aurait pu leur proposer.

Ensuite, sans m'en informer il fit envoyer une de ses contremaitresse qui interrompit une chaîne de production pour lui produire des échantillons de vêtements médicaux correspondant à notre grade de qualité.

Donc, ne nous étonnons pas que la production française soit tombée à 10% contre 23% pour l'Allemagne, sachant qu'après le textile, les PMI de sous traitance de tous les secteurs dont l'automobile furent traités de la sorte.

On ne délocalisait plus au Maghreb, mais en Europe élargie : Pologne, République Tchèque, Slovaquie.

L'Allemagne retrouva avec la chute de l'URSS les régions où l'on parlait allemand et où on pouvait fabriquer des pièces de Mercedes avec une main d'œuvre qualifiée à 500€ par mois.

Quant à nous, la marque arMen aurait pu être commercialisée en France, comme elle l'est au Japon et fabriquée par nous en France (alors que la société française qui la fabrique n'en a pas le droit).