

# L'étonnante résurrection de l'entreprise Bohin

par

■ **Didier Vrac** ■

Ancien président de Bohin

## En bref

En 1990, Didier Vrac est recruté comme directeur des achats chez Bohin, entreprise de fabrication d'aiguilles dirigée par la même famille depuis six générations. Son dernier patron, pensant le déclin inéluctable, la laisse aller à la liquidation judiciaire. Refusant de se retrouver au chômage, Didier Vrac rachète l'entreprise, déplace le coûteux siège social parisien dans les locaux de l'usine située en Normandie et se lance dans le développement de l'export. Aux États-Unis, il découvre une niche florissante, le marché du patchwork, une technique de couture pratiquée par une clientèle aisée et raffinée. En n'hésitant pas à présenter des stands dans les salons professionnels aussi bien que dans ceux destinés au grand public, il fait acquérir à Bohin ses lettres de noblesses aux États-Unis, ce qui rejaillit sur la notoriété et le succès de la marque en France. Pour renforcer encore cette notoriété, il ouvre, en 2014, un musée dans les locaux de l'usine, avec l'appui des collectivités locales, avant de céder à son tour l'entreprise à une salariée, en 2017.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

L'entreprise Bohin a été fondée en 1833 et a été gérée successivement par six générations de Bohin, jusqu'à ce que je la rachète, en 1997. C'est aujourd'hui le dernier fabricant d'aiguilles et d'épingles en France, ce qui présente des avantages et des inconvénients : d'un côté, nous n'avons pas beaucoup de concurrents; de l'autre, si tous nos concurrents ont disparu, il y a sans doute une raison... Depuis l'après-guerre, la confection n'a cessé de décliner et nous avons dû nous adapter à un marché devenu beaucoup plus étroit.

### Comment devient-on fabricant d'aiguilles ?

Je suis d'origine modeste – mon père était mécanicien et ma mère, couturière – et ma formation est un peu hétéroclite. À la sortie du lycée, j'ai enchaîné des études artistiques, une école d'architecture, un peu de maths au Conservatoire national des arts et métiers...

À 27 ans, j'ai profité d'un marché de l'immobilier très porteur pour créer une entreprise dédiée à l'aménagement d'appartements de luxe à Paris. Quand cette première aventure entrepreneuriale s'est terminée, je suis devenu directeur des achats d'une société de fabrication de mobilier pour magasins textiles. Alors que je n'avais aucune connaissance de l'industrie, mon patron m'a quasiment imposé de prendre la direction d'une usine. Il se trouve que j'ai adoré le monde de la fabrication et des ateliers : voir assembler puis expédier vers de grands magasins des meubles conçus l'avant-veille était fascinant. Néanmoins, les affaires conjugales du dirigeant ont eu raison de l'entreprise et cette aventure a également pris fin.

En 1990, cherchant un nouvel emploi, je suis tombé sur une annonce de Bohin, "leader français de la mercerie". Cela n'avait rien de bien excitant et, quand je me suis rendu dans les bureaux un peu vieillots de l'entreprise, à Issy-les-Moulineaux, et que j'y ai vu des claviers d'ordinateurs de 5 centimètres d'épaisseur, je n'avais guère envie d'être embauché. Mais, à 30 ans, j'avais déjà quatre enfants à nourrir et donc guère le choix.

Je me suis vu confier les achats puis, très vite, la direction commerciale. J'ai fait ce que je pouvais et pris quelques initiatives, comme inciter le dirigeant à racheter un concurrent ou prendre un billet d'avion pour aller voir ce qui se passait en Chine, mais je savais que c'était peine perdue, car l'entreprise n'avait pas été gérée de façon très prudente. Ce petit empire avait compté cinq usines, mais aussi des châteaux et des hôtels particuliers, le tout dans les comptes de l'entreprise... En 1996, son patron, Gilles Bohin, a déposé le bilan. Je me suis alors trouvé devant une alternative : retourner au chômage ou racheter l'entreprise. J'ai opté pour la deuxième solution.

Quelque temps auparavant, j'avais participé à un travail très intéressant à l'IFG (Institut français de gestion). Une amie, directrice des achats d'un laboratoire pharmaceutique, m'avait demandé si elle pouvait prendre Bohin comme cas d'étude pour une formation continue. J'avais accepté et je m'étais joint à son équipe, qui comprenait, entre autres, le numéro deux du Crédit Lyonnais, un directeur de clinique et un ingénieur de l'armement. Ensemble, pendant plusieurs week-ends, nous avons réfléchi à la façon dont il serait possible de sortir Bohin de l'ornière. Je n'ai pas obtenu le diplôme final, mais je m'en moquais, car je disposais d'une feuille de route pour redresser l'entreprise.

Quand celle-ci s'est retrouvée en liquidation, j'ai présenté mon offre de rachat. Certains des candidats à la reprise ayant recouru à des méthodes peu recommandables, j'ai porté plainte et, quelque temps plus tard, les gendarmes sont venus au tribunal passer les menottes au mandataire judiciaire...

À l'issue de ces péripéties, j'ai pu racheter l'usine pour une somme très modique. L'opération que j'ai conclue portait sur tout ce qui était mercerie (aiguilles, épingles...) et papeterie (punaises, trombones...), activités que je connaissais bien, et un autre repreneur s'est chargé de la division des produits techniques (axes pour voitures miniatures, sondes dentaires, cathéters...). J'ai également renoncé au siège d'Issy-les-Moulineaux pour me concentrer sur l'usine de Normandie, d'une surface de 10 000 mètres carrés.

## Trois atouts

En reprenant cette entreprise, je bénéficiais de trois atouts. Le premier était la qualité des produits Bohin, à laquelle l'entreprise n'avait jamais dérogé et qui donnait de la valeur à notre marque. Le deuxième était le prix élevé des produits et le troisième, l'existence d'un immense stock. Pendant la première année, chaque fois que je vendais un produit, je gagnais de l'argent, alors que l'entreprise en perdait depuis très longtemps, et je me constituais des fonds propres. Ceci m'a attiré la sympathie des banquiers, qui m'ont toujours accompagné avec bienveillance par la suite.

## L'usine confiée aux compagnons

Ayant toujours travaillé au siège, je ne connaissais pas l'usine normande, située à Saint-Sulpice-sur-Risle, près de L'Aigle. J'ai convoqué tous les responsables d'atelier à 8 heures du matin pour qu'ils me présentent les 485 machines et m'expliquent leur fonctionnement. Je me souviens encore du frisson qui m'a parcouru quand j'ai réalisé que j'allais devoir gérer un tel parc industriel, moi qui ne suis pas spécialement technicien. C'était effrayant !

Au cours de la visite, les techniciens qui m'accompagnaient sont passés devant une des machines sans me faire de commentaire. Du ton autoritaire qui sied à un nouveau patron, je les ai arrêtés et je leur ai demandé de m'expliquer à quoi elle servait. Ils sont devenus tout rouges, ont bredouillé quelque chose d'incompréhensible et ont continué leur chemin. J'ai alors exigé qu'on me dise de quoi il s'agissait. L'un d'entre eux a fini par m'apprendre que c'était juste un chauffe-gamelles... La honte de ma vie !

En un quart de seconde, cet incident m'a fait changer radicalement de stratégie. Ayant compris que je n'étais pas un vrai industriel et que je ne le serai jamais, j'ai préféré leur confier les clés de l'usine. Dans les mois qui ont suivi, j'ai redistribué les fonctions en remplaçant l'ancienne structure hiérarchique, très pyramidale, par un management beaucoup plus horizontal, et cette nouvelle organisation a extrêmement bien fonctionné.

Deux ans plus tard, par exemple, je découvre que nous disposons d'une station de pompage, située à l'extérieur de l'enceinte de l'usine, pour alimenter les ateliers en eau, et je m'inquiète de sa maintenance : « *Mais enfin, ça s'entretient, ça ! Il y a quelqu'un qui s'en occupe ?* » Et mon interlocuteur de me répondre tranquillement : « *Ben oui, tous les vendredis, comme d'habitude.* » Manifestement, je ne savais pas tout, mais chacun faisait ce qu'il avait à faire. Pour ma part, je me suis concentré sur le développement de l'entreprise.

## Le développement international

Pour assurer ce développement, il me paraissait indispensable de renforcer l'export qui, lors du rachat, représentait seulement 3 à 4 % des ventes.

J'ai la chance de parler couramment anglais. Au collège, j'étais nul dans cette matière et mes parents m'avaient envoyé en immersion dans une famille anglaise; en trois semaines, le tour était joué. Puis, au lycée, j'étais tombé amoureux de ma prof d'espagnol, ce qui m'avait permis d'apprendre cette langue sans effort. Grâce à ma pratique de l'anglais et de l'espagnol, l'international ne me faisait pas peur.

J'ai embauché le directeur commercial export de mon grand concurrent allemand, un Britannique, et nous avons commencé à explorer l'Afrique du Sud et quelques autres pays.

## L'art du patchwork

Un jour, alors que je l'avais envoyé dans un salon en Norvège, il rencontre un Américain spécialisé dans la vente de tissus destinés au patchwork, ou *quilting* en anglais. Cette technique consiste à assembler des morceaux de tissus de couleurs différentes pour réaliser, à l'origine, des courtèpointes, c'est-à-dire des couvertures matelassées, ou d'autres types d'ouvrages. En France, le patchwork a une image un peu vieillotte, mais il en va tout autrement

ailleurs. Les Américaines, les Brésiliennes, les Australiennes, ou encore les Japonaises s'en servent pour réaliser des œuvres très créatives.

En 2001, cet Américain rencontré par mon directeur commercial a accepté de venir visiter l'usine et il a complètement craqué : *« C'est formidable, ce que vous faites! C'est français, c'est traditionnel, les Américaines vont adorer. Il faut absolument que vous veniez au salon de Minneapolis, dans trois semaines. »* Le délai était terriblement court, nous avons beaucoup d'autres choses à faire et cela paraissait très compliqué, mais il a su nous convaincre.

Il nous a alors donné les adresses de 1 000 boutiques américaines de fournitures pour patchwork, avec ce conseil : *« Dès aujourd'hui, envoyez une pochette d'aiguilles à chacune de ces boutiques, avec une invitation à venir chercher un petit cadeau sur votre stand à Minneapolis. Surtout, ne mettez pas sur les enveloppes des timbres standards, procurez-vous de très beaux timbres, comme vous savez en faire dans votre pays. Les amatrices de patchwork sont une clientèle raffinée et recevoir un courrier de France avec un beau timbre leur plaira énormément. »*

## Le salon de Minneapolis

Sur les 1 000 destinataires du courrier, environ la moitié nous ont rendu visite sur notre stand. C'était incroyable : il y avait la queue dans l'allée! Elles venaient chercher leur petit cadeau, une bricole à deux sous, mais surtout, elles venaient pour avoir un petit contact avec la France. Contrairement à nous, qui avons tendance à détester les Américains, eux nous adorent! En l'occurrence, nos interlocutrices étaient très sensibles à l'effort que nous avons fait de venir aux États-Unis, d'avoir une attention pour elles, de faire les choses bien. Du coup, elles voulaient toutes acheter nos produits. Nous leur avons expliqué que nous étions une trop petite entreprise pour vendre directement nos produits dans un si grand pays et nous leur avons suggéré d'essayer de convaincre leurs distributeurs de nous référencer.

De mon côté, j'avais tenté de contacter des distributeurs, mais sans aucun succès. À la fin de la quatrième journée, alors que le salon se terminait et que l'éclairage général avait déjà été éteint, s'est présenté un certain Rob Krieger, patron de Checker Distributors, dont j'ai su ensuite qu'il était le plus grand distributeur de fournitures pour patchwork aux États-Unis. Il était accompagné de huit de ses collaborateurs et m'a demandé : *« Mais qui êtes-vous? D'où sortez-vous? On ne vous a jamais vus sur le marché et, tout d'un coup, tout le monde nous parle de vous! »* Je suis allé chercher des chaises et je leur ai présenté Bohin en détail. Au passage, j'ai mentionné le fait que nous étions implantés en Normandie et ainsi, sans le savoir, j'ai fait vibrer une corde sensible : il se trouve que le père de Rob Krieger était l'aide de camp d'Eisenhower...

À la fin de mon exposé, il s'est tourné vers chacun de ses collaborateurs pour leur demander leur accord, puis m'a annoncé qu'il allait faire affaire avec nous. Notre rencontre tombait d'autant mieux qu'il venait de se fâcher avec notre concurrent allemand. Il était prêt à l'exclure complètement de son catalogue, mais cela n'aurait pas été raisonnable, car nous avons besoin de temps pour nous organiser. Aujourd'hui, Checker Distributors est notre plus gros client et c'est la principale source de développement de Bohin. L'export représente actuellement environ 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

## Les salons grand public

Notre ami américain m'a également encouragé à présenter un stand dans des salons destinés au grand public. De fait, les clients adorent rencontrer les fabricants des produits qu'ils utilisent, mais je ne le faisais pas en France, à la fois pour ne pas contrarier nos distributeurs et parce que les salons français coûtent terriblement cher, sans doute plus cher que partout ailleurs dans le monde.

J'ai en revanche décidé de participer aux salons grand public américains, ce qui nous coûtait moins cher qu'à Paris! J'y allais avec mon directeur commercial et les ventes que nous réalisions nous payaient l'avion, l'hôtel (de luxe), tous les frais, et nous laissaient encore du bénéfice. Les clientes américaines venaient voir *the two french guys*, d'autant que nous étions quasiment les seuls hommes parmi 50 000 exposantes et visiteuses...

Je m'efforçais de "cultiver" particulièrement les professeurs de patchwork. Certaines d'entre elles sont très connues dans leur pays : elles éditent des guides et ont leurs propres émissions de télévision. Lorsque la plus fameuse d'entre elles, une grande femme blonde, passait dans l'allée, suivie par des caméras, je rêvais qu'elle s'arrête sur notre stand, mais, ne la connaissant pas, je n'osais lui parler. Un jour, mon rêve s'est réalisé : non seulement elle s'est arrêtée, mais, avec un grand sourire, elle m'a remis son dernier livre, dont elle avait consacré deux pages à Bohin, avec des photos de l'usine et de nos pochettes d'aiguilles, en vantant la qualité de nos produits !

## Clientèle aisée et produits haut de gamme

Participer à des salons grand public américains s'est avéré un excellent calcul, car, en exposant aux États-Unis, nous nous sommes économisé des billets pour le Japon, l'Australie ou le Brésil. Après la deuxième guerre mondiale, la couture était considérée comme une tâche pénible, une corvée réservée aux ménagères les plus modestes. Aujourd'hui, les loisirs créatifs, parmi lesquels le *quilting*, sont devenus du dernier chic. Nos clientes sont souvent aisées et n'hésitent pas à prendre l'avion pour se rendre, par exemple, à l'*International Quilt Festival* de Houston.

C'est ce qui m'a conduit à repositionner l'entreprise sur des produits à forte valeur ajoutée. L'objectif était de maintenir un haut niveau de qualité et de pouvoir continuer à les fabriquer en France, car nous ne pouvions pas rivaliser avec les aiguilles fabriquées à bas coût en Chine. En vingt ans, je n'ai jamais été déficitaire, mais je n'ai pas gagné beaucoup d'argent non plus : quand j'atteignais 2,5 % de marge nette à la fin de l'année, j'étais content.

En arrivant aux États-Unis, j'ai toutefois commis une erreur de positionnement sur les prix. Là-bas, notre principal concurrent était un Japonais, Clover, qui avait investi le haut de gamme. Par timidité et aussi parce que nous avions dépensé un peu d'argent pour aller là-bas et que nous voulions nous assurer des ventes, nous nous sommes positionnés au-dessous du prix de Clover. C'était idiot, car nos produits étaient meilleurs, et nous n'avons rien assuré du tout : nos ventes n'ont vraiment décollé que quand nous avons établi nos prix au-dessus de ceux de notre concurrent.

## Comment (re)devenir prophète en son pays

En France, par comparaison avec le succès que nous rencontrions aux États-Unis, notre marque était un peu "usée". Les amatrices françaises de patchwork préféraient aller chercher leurs fournitures au Japon et surtout aux États-Unis, alors même qu'il n'existe plus un seul fabricant d'aiguilles américain et que tout ce qui se vend là-bas est importé.

Un jour, sur le salon de Houston, des Françaises s'arrêtent devant notre stand et nous lancent, d'un ton méprisant : « *Ça alors, vous êtes là, vous? Vous arrivez à travailler ici?* » Tandis que je leur réponds qu'en effet, nous vendons très bien nos produits aux États-Unis, l'une de ces dames se faufile à travers le groupe pour venir nous acheter une pochette d'aiguilles de broderie. Les autres réagissent : « *Non mais ça va pas? Tu ne vas pas acheter du Bohin!* » La dame en question tient bon : « *Ben j'ai plus d'aiguilles et moi, de toute façon, c'est Bohin et pas autre chose.* » Sa détermination a retourné tout le groupe : elles ont dévalisé notre stand ! En définitive, cela leur paraissait le comble du chic d'acheter du Bohin aux États-Unis...

De retour en France, elles ont parlé de nous sur les réseaux sociaux, dans les clubs de patchwork, etc., et la marque est redevenue leader en France, y compris dans les catégories de produits les plus élitistes.

## L'élargissement de la gamme

Certains de nos concurrents sont bien plus puissants que nous. Le plus grand d'entre eux possède des usines au Mexique, en Malaisie, etc. Nous avons travaillé dur pour nous constituer une gamme aussi large que la sienne, et même encore plus complète, tout en conservant des critères de qualité extrêmement exigeants.

Outre les aiguilles à coudre, nous vendons des épingles destinées à assembler les morceaux de tissus, des ciseaux pour les découper, des règles et des mètres pour les mesurer, des portemines avec des craies de tailleur d'une épaisseur de 0,9 ou même 0,7 millimètre, des dés à coudre, du fil, des bracelets-pelotes pour y piquer les épingles, des enfile-aiguilles, des "découpeurs", des boutons-pressions, des œillets, des agrafes couture, des boîtes à couture, des loupes, etc. Bref, tout ce qu'il faut pour assurer le bonheur de nos clientes !

On m'a raconté que lors d'un conseil d'administration de notre principal concurrent, les directeurs se sont fait secouer les puces : « *Alors quoi, vous n'êtes pas capables de sortir les produits avant Bohin ? Mais qu'est-ce que vous fichez ?* » Notre secret, c'est notre petite taille, qui nous rend très agiles et nous permet de prendre des décisions très rapidement, notamment pour les produits que nous ne fabriquons pas nous-mêmes et que nous nous procurons en externe.

Cela dit, tout n'a pas été facile. Dans les débuts, j'achetais certains produits de négoce à notre concurrent allemand. Comme il était vexé de ne pas avoir pu racheter Bohin, ce qui lui aurait permis d'éteindre la marque, il m'a envoyé une facture pro forma en exigeant que je paie la commande d'avance. J'ai payé et je n'ai rien reçu. Comme le temps passait et que nous avions consommé les fournitures, j'ai déclenché une deuxième commande. Je reçois une nouvelle facture pro forma, que j'acquitte, mais toujours pas de livraison. À la troisième tentative, j'ai appelé le dirigeant de l'entreprise et je l'ai prévenu que j'allais porter plainte. En vingt-quatre heures, j'ai reçu la totalité des trois commandes. Il avait secoué l'arbre pour tenter de me faire tomber, mais je suis resté bien accroché.

## Des visiteurs dans l'entreprise

Un jour, Jean-Pierre Pernaut nous a envoyé une journaliste et celle-ci, après avoir passé une semaine dans l'entreprise, a réalisé un reportage de 6 minutes sur Bohin. Ce reportage a été diffusé le 1<sup>er</sup> mai 2000, au journal télévisé de 13 heures. Il faisait une chaleur étouffante et j'étais convaincu que personne ne regarderait la télé ce jour-là. Le lendemain, le téléphone a sonné en continu : tout le monde voulait visiter l'usine. Un papi est arrivé jusque dans mon bureau, avec son appareil photo en bandoulière : « *La visite, c'est où ?* »

Il me paraissait difficile de laisser les gens déambuler au milieu des machines et de leurs courroies, mais j'ai quand même accepté d'essayer. Nous avons sécurisé certains espaces et commencé à organiser des visites. Le bouche à oreille a fait son effet et, rapidement, nous avons atteint le seuil de 2 000 visiteurs par an, au-delà duquel on devient un ERP (établissement recevant du public), ce qui impose des conditions de sécurité très strictes. En cas d'accident, je pouvais me retrouver en grande difficulté.

## La Manufacture Bohin

Je me suis alors rapproché du président de la communauté de communes pour lui soumettre un projet de tourisme industriel : « *J'ai de magnifiques machines à montrer aux gens et une belle histoire à leur raconter, ce qui attirera beaucoup de touristes à L'Aigle, mais je ne peux pas financer ce projet seul.* » L' élu en question a beaucoup hésité, car il craignait qu'un projet aussi ambitieux lui coûte son siège. Il a fallu quinze ans d'efforts pour que ce rêve se réalise, pour un montant de 5 millions d'euros, dont 1 million financé par Bohin et 4 millions par la collectivité. Au passage, ce doit être l'un des rares projets publics qui n'ont pas dépassé le budget initial d'un seul euro... Mes compétences en architecture m'ont permis de veiller au grain.

Notre espace ouvert au public, appelé La Manufacture Bohin, est installé dans les locaux de l'usine. Il a ouvert il y a cinq ans et, aujourd'hui, accueille 15 000 visiteurs par an sur 2 000 mètres carré.

### Trois grandes chances

Dans cette aventure, j'ai eu trois grandes chances. La première a été de disposer d'une masse énorme d'archives. Tout avait été conservé depuis l'origine : des échantillons de tous les produits, les maquettes de toutes les publicités,

les diplômes des expositions universelles, les brevets déposés un peu partout dans le monde, les fiches du personnel depuis la création, etc.

Ma deuxième grande chance est d'avoir rencontré, des années auparavant, un cinéaste new-yorkais, Eric Breitbart, qui s'est passionné pour Bohin et qui, pendant des années, est venu régulièrement prendre des images des machines. Ce travail a été extrêmement précieux pour le musée : comme les produits que nous fabriquons sont de très petite taille, nous avons installé, sur chacune des machines présentées, des écrans qui diffusent les images d'Eric Breitbart et permettent aux visiteurs de bien comprendre le processus de fabrication.

Ma troisième grande chance est que ce même cinéaste m'a permis de rencontrer un scénographe extraordinaire, François Confino. Lorsque je lui ai parlé de ce projet, Eric Breitbart m'a dit : « *Je connais un spécialiste de la conception de musées, mais il est trop célèbre pour travailler sur Bohin.* » De fait, François Confino a réalisé aussi bien le musée Toyota à Tokyo que le musée de l'Automobile à Turin, le musée Charlie Chaplin à Vevey, ou encore la rénovation en cours du musée Léonard de Vinci à Milan.

Un jour où Eric Breitbart présentait un film sur Bohin au festival du film d'entreprise, François Confino, qui était dans la salle, s'est montré enthousiaste et, quand le cinéaste lui a appris que Bohin avait un projet de musée, il a protesté : « *Mais pourquoi ne me l'as-tu pas dit plus tôt ?* » Lorsque nous nous sommes rencontrés, François Confino m'a immédiatement rassuré : « *Je ne suis pas sûr que vous ayez assez d'argent pour me payer, mais je m'en fiche !* » Grâce à lui, notre espace a bénéficié d'une mise en scène extraordinaire.

### *Une jeune directrice*

À l'époque où je cherchais quelqu'un pour piloter le projet, un ami m'a demandé quel genre de profil je cherchais. Je lui ai expliqué que je souhaitais recruter un diplômé de l'ESTHUA (École supérieure de tourisme et d'hôtellerie de l'université d'Angers), car j'avais déjà embauché deux excellentes stagiaires venant de cette école. Il se trouve que sa fille, Audrey Régnier, venait justement d'obtenir le diplôme en question. Je l'ai rencontrée et notre entretien a duré trois heures : le courant passait bien.

En revanche, je ne pouvais pas l'embaucher tout de suite, car, avec les procédures publiques, je ne savais pas quand le projet démarrerait véritablement. Pendant un an, elle m'appelait tous les deux mois pour me demander des nouvelles. Le jour où je lui ai dit : « *C'est bon* », elle a fait démissionner son mari, qui était directeur d'agence bancaire à Lannion, et elle est venue prendre la tête du projet, alors qu'elle n'avait que 24 ans. Elle s'est chargée, entre autres, de rédiger tous les textes du musée, car elle a une plume remarquable.

### *Rayonnement de la marque et valorisation des ouvriers*

Aujourd'hui, l'activité de ce musée représente 250 à 300 000 euros par an, ce qui peut paraître faible par rapport à notre chiffre d'affaires global (4,5 millions d'euros), mais il contribue fortement au rayonnement de notre marque (tous ceux qui ont visité le musée n'achèteront plus que des aiguilles Bohin...) et il permet de valoriser le talent des ouvriers. Il faut voir comme ils aiment parler de leur métier aux visiteurs ! Quand le musée ferme, pendant les trois mois d'hiver, ils ont hâte que la saison reprenne.

Un jour, avant la création du musée, un excellent jeune ouvrier m'a annoncé sa démission et quand je lui en ai demandé la raison, il m'a répondu : « *Parce qu'il n'y a pas de filles ici.* » À mon grand désespoir, il est parti travailler chez McDonald's. S'il était resté, il verrait désormais des filles tout le temps...

## **La difficulté à trouver un repreneur**

Dès le tout premier jour où j'ai effectué la visite de l'usine, j'ai été taraudé par la question de la transmission de l'entreprise : « *C'est bien gentil d'avoir réussi à la racheter, mais, le moment venu, comment me sortirai-je d'un bazar pareil ?* » Je me sentais l'obligation de veiller à ce que l'histoire de Bohin puisse continuer après moi.

À l'époque, je caressais le rêve que l'une de mes quatre filles puisse me succéder, mais elles se sont lancées dans tout autre chose et chacune a bien réussi dans son métier. Il n'y avait donc pas de perspectives de ce côté-là.

À défaut de savoir à qui je confierais l'entreprise, j'ai fait en sorte qu'elle puisse se passer de moi si jamais il m'arrivait quelque chose. J'avais déjà délégué beaucoup de pouvoir aux ouvriers et j'ai fait de même dans les bureaux. Pratiquement trois ans avant que je ne cède l'entreprise, j'aurais pu m'absenter sur une période de deux mois sans que cela ne pose de problème.

Lorsque je me suis décidé à préparer la cession, j'ai fait appel à un cabinet qui m'a présenté une série de candidats. J'étais très exigeant, car d'un côté, je ne voulais pas d'un rachat par un grand groupe et, de l'autre, ne souhaitant pas brader la valeur que j'avais créée, je demandais une somme qui était un peu élevée pour un particulier. Par ailleurs, je ne voulais céder l'entreprise qu'à quelqu'un qui me paraisse vraiment capable de la gérer. Il m'est arrivé à deux reprises d'écarter un repreneur...

## Une cession réussie

Audrey Régnier, la responsable du musée, m'a alors suggéré de faire appel à notre directeur commercial. Or, d'une part, l'intéressé ne me paraissait pas avoir toutes les qualités d'un chef d'entreprise qui, à mon sens, doit être un généraliste plutôt qu'un spécialiste de tel ou tel domaine, et, d'autre part, je savais qu'il n'était pas partant. Il paraît que j'ai alors répondu à Audrey : « *En réalité, la seule personne ici qui serait capable de reprendre l'entreprise, c'est vous.* » Je n'en ai aucun souvenir et, sur le moment, elle n'a fait aucun commentaire, mais, trois mois après, elle a demandé à me voir pour m'annoncer : « *C'est bon, j'ai le budget, je peux reprendre l'entreprise.* »

Elle a fait à nouveau démissionner son mari, pour qu'il prenne la place du directeur commercial qui, entre-temps, était décédé, et pour devenir le patron de la holding, tandis qu'Audrey prenait la direction de l'entreprise. Âgés tous deux d'une trentaine d'années, ils ont des cerveaux bien faits et une force de travail considérable, et ils réussissent à mener de front la gestion de l'entreprise et l'éducation de leurs trois jeunes enfants.

Au moment de la cession, je leur ai expliqué qu'à mon sens, le marché américain était énorme et que je n'avais exploité que 10% de son potentiel. Ils m'ont vraiment écouté et, au mois de novembre dernier, lorsque j'ai repris le bâton de pèlerin pour les accompagner à un salon professionnel américain et les présenter à mes clients, j'ai constaté qu'ils avaient programmé neuf rendez-vous par jour pendant tout le salon. Pour ma part, je suis un opportuniste : je saisis les occasions qui se présentent, mais je ne fais pas de plans. Eux font des plans et, manifestement, ça marche ! Ils ont trouvé de nouveaux clients aux États-Unis, mais également au Canada ou encore en Australie.

## L'inévitable pincement au cœur

Juste après la transition, j'ai quand même eu un petit "coup de mou" pendant quelque temps. Nous avions convenu d'une période de six mois au cours de laquelle je les accompagnerais. Le premier jour, j'ai passé mon temps à téléphoner à tous nos partenaires pour les informer que je venais de céder l'entreprise. Le soir, j'ai demandé à Audrey : « *Et demain, que souhaitez-vous que je fasse ?* » Elle m'a répondu : « *Rien, merci, ça ira !* » Cela a été un peu dur à encaisser, sur le moment, mais elle a eu cent fois raison : elle connaissait bien l'entreprise et elle disposait de tout ce dont elle avait besoin...

## Les salariés

**Un intervenant :** *Vous nous avez expliqué ne pas avoir racheté le siège situé à Issy-les-Moulineaux, mais qu'avez-vous fait des salariés ?*

**Didier Vrac :** J'ai décidé que la direction générale s'installerait en Normandie, dans l'usine, ce qui avait l'avantage de la rapprocher des ateliers et permettait de faire des économies. L'Aigle est situé à 120 kilomètres de Paris et, par chance, sur les quatorze personnes qui travaillaient à Issy-les-Moulineaux, seulement deux ont accepté de déménager, ce qui a grandement contribué à améliorer le compte d'exploitation...

Comme l'usine dispose d'immenses locaux, nous avons pu, en trois semaines, nous doter de 150 mètres carrés de bureaux.

Je n'ai pas repris non plus tous les salariés de l'usine. Après le dépôt de bilan, il y a eu des mouvements de grève, des pneus brûlés dans la cour, et même des outils jetés dans la rivière ainsi que des sabotages de machines, dont certains auraient pu provoquer des accidents... Sur les 92 salariés, 67 ont été conservés.

**Int. :** *Comment avez-vous réussi à motiver ceux qui restaient ?*

**D. V. :** Les salariés avaient l'habitude d'entendre l'ancienne direction répéter : « *On n'a pas d'argent : on fait un métier pauvre dans un marché décroissant.* » J'avais une approche différente. À l'époque où j'étais directeur des achats, déjà, et alors que j'aurais dû chercher à "rogner" sur tout, j'appelais régulièrement le directeur de l'usine pour lui dire : « *Cela fait six mois que vous n'avez pas commandé de forêts, ce n'est pas normal. Si vous ne changez pas vos forêts, vous allez fabriquer de la cochonnerie.* » Une fois devenu patron, je n'ai pas "ouvert les vannes", mais j'ai veillé à fournir aux ouvriers ce dont ils avaient besoin pour bien travailler. Cela leur a redonné le moral et ils sont redevenus forces de proposition, ce qu'ils n'étaient plus depuis bien longtemps.

**Int. :** *Et aujourd'hui, rencontrez-vous des problèmes de recrutement ?*

**D. V. :** J'ai renoncé à embaucher des gens trop jeunes, car il nous faut deux ou trois ans pour les former et ensuite, parfois, ils nous quittent, comme celui qui a préféré partir chez McDonald's. Je me suis donc mis à recruter des gens plus âgés, voire très âgés, et je ne suis pas le seul : je connais un industriel qui, dans son atelier où la moyenne d'âge est de 28 ans, vient d'embaucher un salarié de 60 ans. Cela dit, chez nous, il y a 40 postes différents et on ne peut pas doubler chaque poste pour assurer la formation, sans quoi on mettrait l'entreprise en difficulté. Le recrutement reste donc une question compliquée, même si, pour ma part, j'ai réussi à m'en sortir à peu près.

## La qualité des aiguilles

**Int. :** *Quelle différence existe-t-il entre les aiguilles que vous produisez et une aiguille fabriquée en Chine ?*

**D. V. :** Nos aiguilles sont vendues 2,60 euros la pochette, et les pochettes contiennent de 4 à 20 aiguilles, en fonction de leur type et de leur coût de fabrication.

Si vous achetez une pochette d'aiguilles bon marché, vous constaterez probablement que 20% d'entre elles n'ont pas de pointe. Chez Bohin, toutes les aiguilles sont roulées sous les doigts pour vérifier qu'elles sont bien droites, puis l'opérateur prend une poignée d'aiguilles et les fait jouer sous la lumière : une tache blanche signifie que la lumière se réfléchit sur une surface plane, désignant ainsi une absence de pointe. L'aiguille défectueuse est alors retirée du paquet. Nos concurrents n'ont pas les mêmes exigences...

Autre exemple, nous polissons nos aiguilles avec beaucoup de soin, afin de leur donner une "glisse" parfaite et d'éviter que le fil ne se casse en passant dans le chas. Les aiguilles sont rangées dans une toile enduite,

par paquets de 20 kilos. Elles sont recouvertes d'huile et d'abrasif, puis le paquet est placé sur le banc de polissage. Sous la pression des cylindres et grâce à un mouvement alternatif, les aiguilles s'auto-polissent, y compris à l'intérieur du chas.

**Int. :** *Avec une telle qualité, vos aiguilles doivent être inusables. Comment réussissez-vous à en vendre, dans ce cas ?*

**D. V. :** Si vos aiguilles ne vous servent qu'à recoudre un bouton de temps en temps, elles dureront toute votre vie. En revanche, si vous vous lancez dans le patchwork, vous les mettez à rude épreuve. Matelasser une courtepointe, par exemple, exige d'innombrables petits points de couture et, par conséquent, on les fait quatre par quatre, en poussant l'aiguille avec un dé. Bien que nos aiguilles se tordent beaucoup moins que celles de la concurrence, au bout de quatre heures de ce traitement, elles deviennent inutilisables et il faut en changer. Entre une durée d'une vie et une durée de quatre heures, le marché n'est pas le même...

## Des machines largement automatisées

**Int. :** *Combien d'opérations comporte la fabrication d'une aiguille ?*

**D. V. :** Elle nécessite 27 opérations différentes.

**Int. :** *Avez-vous dû renouveler certaines machines et en avez-vous profité pour les automatiser ?*

**D. V. :** Dans mes débuts de patron, je me faisais beaucoup d'illusions et j'ai procédé à de nombreux essais dans ce domaine, mais j'ai dû revenir chaque fois à la case départ. Le parc des machines est resté quasiment le même qu'il y a un siècle. Il existe un film sur les ateliers Bohin en 1923 et, parmi les machines qu'on y voit, la plupart sont toujours en fonctionnement aujourd'hui.

Cela dit, ces machines étaient déjà largement automatisées. C'est le cas, par exemple, pour une des opérations du début du *process*. Après avoir empointé les deux extrémités d'un tronçon de fil d'acier correspondant à la longueur de deux aiguilles, on estampe l'emplacement des futurs chas en écrasant la partie centrale du tronçon, on perce les deux trous, puis on casse le tronçon en deux, ce qui donne deux aiguilles. Pour cette dernière opération, un même arbre à cames alimente 15 pinces qui saisissent chacune 50 tronçons, les séparent en deux, les ébavurent, les retournent et les positionnent pour l'opération suivante. C'est de la pure mécanique, relativement complexe, dont la maintenance exige certaines compétences.

Le problème est celui de la rupture de charge entre les différentes machines. Mes prédécesseurs ont rêvé d'un système qui permettrait d'enchaîner les 27 opérations, mais ils ne sont pas parvenus à le mettre au point. À 2,60 euros la pochette d'aiguilles, c'est difficile de faire beaucoup de R&D...

**Int. :** *Si l'entreprise se développe et que son chiffre d'affaires se multiplie par cinq ou par dix, comment vous procurerez-vous de nouvelles machines ?*

**D. V. :** Nous avons de nombreuses machines en stock, car la production de l'usine était bien plus importante autrefois. Et tant que nous disposons des compétences pour les entretenir, on peut considérer qu'elles sont pratiquement éternelles.

■ Présentation de l'orateur ■

**Didier Vrac** : ancien président de Bohin. Après avoir étudié l'art, l'architecture, puis les mathématiques au Conservatoire national d'arts et métiers, il a créé une entreprise d'aménagement d'appartements de luxe à Paris. Il a ensuite été directeur des achats d'une société de fabrication de mobilier pour magasins textiles. En 1990, il a rejoint l'entreprise Bohin en tant que directeur des achats, puis directeur commercial. Il a racheté l'entreprise en 1997, a développé l'export et y a créé un musée en 2014. En 2017, il a cédé Bohin à la responsable du musée.



---

Diffusion juin 2019

---