

“ Pour gagner la confiance de mes salariés, je joue franc-jeu ”

Dans le textile, l'état d'esprit n'est pas à la fête. La concurrence chinoise suscite l'inquiétude de bien des salariés du secteur. Pour Jean-Guy Le Floch, le P-DG d'Armor Lux, il n'y a qu'une solution pour rassurer son équipe et conserver la confiance : jouer franc-jeu.

LES CONSEILS D'UN DIRIGEANT

● Ne pas cacher les difficultés

« Quand j'ai été nommé à la tête de l'entreprise, la mondialisation et le déferlement du textile chinois étaient déjà prévisibles. J'ai tout de suite été transparent vis-à-vis de mes salariés. Je ne leur ai pas caché que le textile allait traverser des zones de turbulences. Et j'ai insisté sur le fait qu'à partir du 1^{er} janvier 2005, la situation deviendrait très délicate. Puis j'ai expliqué ma stratégie. J'ai assuré que le maintien de l'emploi était ma priorité et que je prendrai mes décisions en fonction de ce critère. J'ai ensuite dit à mes salariés que l'unique moyen d'y parvenir était d'augmenter le chiffre d'affaires en développant l'activité et en faisant fabriquer ce supplément de commandes à l'étranger. Mais rien n'a été délocalisé puisque, auparavant, cette part de l'activité n'existait pas. De belles promesses qui n'auraient sans doute pas suffi à calmer les craintes si elles n'avaient pas été suivies d'effets concrets ! Très rapidement, j'ai donné la priorité au développement commercial, et j'ai montré l'exemple : je me suis moi-même mis en quête de nouveaux clients. Résultat : entre 1995 et 1997, le chiffre d'affaires a bondi de 35 % ! »

● Partager le même niveau d'information

« Parler vrai c'est essentiel. Mais j'estime aussi qu'un patron et ses collaborateurs doivent partager le même niveau d'information. Les salariés ne peuvent avoir confiance s'ils ont le sentiment qu'à la direction, on en sait plus qu'eux. Par exemple, la mondialisation et les délocalisations sont des notions qui suscitent des inquiétudes. Parfois, ces peurs ne relèvent que du fantasme. Pour que tout le monde parle de la même chose,



Jean-Guy Le Floch est PDG d'Armor Lux (textile) depuis 1994. Cette entreprise bretonne emploie 650 salariés et a réalisé 65 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2004.

et en toute connaissance de cause, j'ai proposé à une opératrice de confection, membre du Comité d'entreprise, d'accompagner le responsable du bureau d'études lors d'un voyage au Pakistan. Ainsi, en visitant des usines, cette opératrice a pu avoir une vision réaliste de la mondialisation. Là encore, il s'agissait de jouer la carte de la transparence. »

● Traduire la parole en actes

« Pour un patron, il peut être tentant d'échanger de la main-d'oeuvre à 2 000 euros contre de la main d'oeuvre à 50 euros. Les salariés en sont bien conscients... Je ne trouve donc pas étonnant qu'ils n'aient pas naturellement une confiance absolue en leur patron. D'où l'importance de faire suivre ses paroles d'actes tangibles. Dans mon cas, les intempéries, par exemple, m'ont donné l'occasion de le faire de manière indéniable. En 2000, notre usine a été dévastée par une inondation. J'aurais pu facilement profiter de cet événement pour encaisser la prime d'assurance et faire produire à l'étranger. J'ai préféré réinvestir 7 millions d'euros dans une usine neuve à Quimper. Cet acte a convaincu les plus sceptiques... »

PROPOS RECUEILLIS
PAR JEAN-MARC ENGELHARD

SON EXPÉRIENCE

La relation que noue un patron avec son personnel dépend en grande partie de sa capacité à refuser les non-dits. Voici trois principes de management de Jean-Guy Le Floch.

▶ Ne pas embellir la situation

« Lorsque la situation est difficile, je ne la cache pas à mes collaborateurs. Le fait d'être tenu dans l'ignorance crée de l'angoisse. En revanche, être correctement informé de la situation rassure et permet un dialogue serein. »

▶ Saisir l'état d'esprit des salariés

« Je comprends tout à fait que les salariés n'aient pas d'emblée une confiance absolue dans leurs patrons. Les raisons ne manquent pas. Avant d'arriver à une relation sereine avec mes salariés, il y a eu des discussions tendues et des frictions. J'ai trouvé normal de devoir faire mes preuves, d'autant qu'au départ, les garanties que j'ai données étaient avant tout morales. »

▶ Être clair sur les contreparties

« Quand j'ai affirmé que mon objectif principal était de préserver l'emploi, j'ai ajouté qu'il devait y avoir un engagement de la part de tous. D'abord, j'ai rappelé à mes salariés que nous devons poursuivre nos efforts pour continuer à fabriquer des vêtements de qualité. Par ailleurs, je leur ai demandé une plus grande souplesse en décidant d'annualiser le temps de travail. »

POUR APPROFONDIR LE SUJET

« Comment être un bon patron », Jeffrey Fox (Editions de l'Archipel).