

"Chez nous, il n'y a pas deux salariés identiques"

Dix, c'est le nombre de salariés que dirige Emmanuel Laurand, à la tête de deux restaurants à Marseille (L'Ambassade de Bretagne et La Table Ronde). Une Toute Petite Entreprise (TPE) donc, mais qui aurait beaucoup de leçons à donner à certains grands groupes. Parce qu'il mène une vraie démarche en faveur de la diversité et qu'il a mis l'éthique au cœur de sa politique RH, Emmanuel Laurand a en effet été désigné ambassadeur région PACA de la charte de la diversité, lancée par IMS Entreprendre pour la Cité. Une fierté pour lui, qui lui donne l'occasion de "représenter les toutes petites entreprises qui ne sont pas représentées alors qu'elles sont des milliers ce qui fait des milliers de salariés employés en face." Son leitmotiv ? Donner une seconde chance à ses employés, sans regarder d'où ils viennent, mais seulement où ils vont. "Mélodie, la directrice, était au RSA quand elle a été embauchée comme serveuse", raconte-t-il. "Elle était en échec professionnel et à présent, elle est directrice. Elle a fait 4 formations et aujourd'hui elle finit sa 5^{ème}. En salle, j'ai Marjorie. Elle a 23 ans. Quand elle s'est présentée, elle m'a annoncé qu'elle était enceinte d'un mois. J'ai estimé que c'était la candidate la plus compétente donc je lui ai dit : "Vous me direz quand vous partirez en congé maternité, et on s'organisera". Mes salariés ont entre 23 et 54 ans, ce sont des hommes et des femmes, de plusieurs nationalités. Je n'ai aucun préjugé quand j'embauche. Quand une personne est intéressée, peu importe où elle habite, sa couleur de peau, son nom, on lui envoie une fiche de poste de 4-5 pages. Si elle est intéressée, elle nous rappelle. Après deux mois dans



l'entreprise, les employés rédigent un rapport d'étonnement : cela me permet d'avoir une vision neuve de mon entreprise. Au bout d'un an, ils ont tous droit à une formation, et chaque fois qu'ils reviennent d'une formation, ils grimpent d'un échelon dans notre grille de rémunération." Sa vision du PDG ? "C'est quelqu'un qui manage beaucoup. Car cette diversité, il faut en faire quelque chose. Il ne s'agit pas simplement d'embaucher ces personnes en se disant que c'est mieux pour l'entreprise. Il faut se donner des objectifs communs. Ce sont donc de nombreuses heures de travail et d'organisation qui permettent de manager tout ce beau monde." Son message aux autres dirigeants ? "Écoutez vos salariés non pas simplement pour écouter, mais pour en retirer quelque chose."

Le vieux vocabulaire de l'entreprise

Déferger : Accorder une récompense.
Dégoter : Expulser quelqu'un de son poste pour s'y installer.
Embourser : Placer en Bourse.
Forpasser : Aller au-delà du but.
Harmonier : Mettre en harmonie, placer en un commun accord deux personnes.
Parpayer : Achever de s'acquitter d'une dette.
Péremptoriser : Accorder des délais.
Pourpenser : Réfléchir longuement à un problème.
Rebéquer : Répliquer avec une fierté courtoise à un supérieur.

(Source : Dictionnaire des verbes oubliés ou délaissés, François Mottier, Edition de la Mouette, 2012)

L'avenir, c'est un PDG administrateur-intégrateur



Laurent Derivery (ESSEC 87), président du cabinet de conseil en RH Valeurs et Développement, rappelle les quatre grands types de management exposés par le modèle PAEI d'Ichak Adizes :
Le Producteur (Obélix) : "Il comprend le produit, le marché de l'entreprise et possède une compétence essentielle-ment technique."
L'Administrateur (Abraracourcix) : "Celui qui fait bien travailler les autres ensemble."
L'Entrepreneur (Astérix) : "Celui qui a des idées, de la créativité, qui est plutôt porté vers l'innovation, vers des idées de développement."
L'Intégrateur (Panoramix) : "Celui qui réunit autour de lui."

"En général un PDG digne de ce nom possède au moins deux de ces qualités, avec une majeure et une mineure", explique Laurent Derivery. Gageons qu'avec le succès que rencontre le management collaboratif, on trouvera de plus en plus d'administrateurs-intégrateurs...

de la part de leur manager. Des résultats décevants. Et pourtant, "ce que l'on observe en recrutement, c'est que le coaching du manager est un élément de fidélisation", constate Fabrice Coudray. "Il faut trouver un style efficace mais qui va permettre aux employés au dessous de vous de s'épanouir. Un bon coach est capable d'optimiser les capacités de ses collaborateurs. Ce qui est dramatique, c'est de voir des salariés qui partent parce qu'ils n'ont pas été bien exploités. La jeune génération est moins fidèle, beaucoup plus exigeante : elle n'hésitera pas à changer d'entreprise."

Ses conseils aux jeunes diplômés ?

"Déterminez vos forces et faiblesses, et donc déterminez le coach dont vous avez besoin. Ayez un regard critique positif sur l'encadrement. Si vous ne trouvez pas le coach qui correspond à votre mode de fonctionnement, quittez l'entreprise parce qu'on ne peut pas changer son manager."

Claire Bouleau

Faouzi



46 ans,
agent polyvalent de restauration
de l'Ambassade de Bretagne,
né en Tunisie

José Fernando



51 ans,
commis responsable
de l'Ambassade de Bretagne,
né au Portugal

Marjorie



23 ans,
assistante manager de
l'Ambassade de Bretagne,
enceinte d'une petite fille

Tejean



cuisinier de l'Ambassade
de Bretagne, 33 ans, née
en Sierra Leone