

< portrait > Emmanuel de Laissardière



Créateur de motivation

Emmanuel de Laissardière, 33 ans, est intarissable sur la fonction ressources humaines dans laquelle il évolue depuis huit années. Au-delà de la technique et des outils utilisés, quelques mots reviennent souvent dans ses propos : motivation, désir, créativité. Pour lui, la clé, c'est de donner envie aux gens d'avancer et de réussir. Et la fonction RH sert de guide et de support. Si aujourd'hui, son projet est de faire des infidélités à cette fonction et de devenir directeur de magasin au sein des Galleries Lafayette où il travaille depuis six ans, il compte bien utiliser toute l'expérience qu'il a acquise dans ce « *métier passion* ».

Texte : Gaëlle Picut
Photos : Daniel Osso

Le parcours d'Emmanuel de Laissardière est assez classique au départ. Mais il ne faut pas se fier aux apparences... Ce sportif accompli, adepte de la marche — il a traversé à pied l'Ouzbékistan — et de nouveaux challenges, n'a pas envie de se contenter d'un chemin tout tracé. Il est aujourd'hui tenté d'aller poser son empreinte sur d'autres territoires et compte bien se servir de tout ce que lui ont apporté les RH pour réussir sur un poste de direction opérationnelle. Mais revenons à ses débuts : lors de ses études à l'IAE de Dijon, il a un coup de cœur pour les ressources humaines et il décide de poursuivre par un 3^{ème} cycle spécialisé RH à l'ISC Paris. « *Ce qui m'attirait, c'est le côté de plus en plus stratégique et incontournable de la fonction RH.* »

Il débute comme assistant RH dans la restauration collective (chez Eurest). De cette première expérience, il retire une certaine connaissance du monde syndical et la conviction que le dialogue social, « *c'est un peu comme une auberge espagnole : vous obtenez ce que vous y mettez* ». « *Prenez un comité d'entreprise, par exemple, si vous faites l'effort d'expliquer le pourquoi des choses, de rapprocher l'actualité du magasin de la stratégie de l'entreprise, de commenter le processus qui a amené à prendre une décision, bref d'élever le débat, vous évacuez naturellement les questions moins pertinentes qui peuvent parfois polluer les discussions* ». Ensuite, il intègre la CNAM en tant que chargé de recrutement. « *Je me suis aguerri aux techniques de recrutement mais cela m'a surtout confirmé dans ma volonté d'occuper un poste généraliste dans les RH afin d'avoir la dimension stratégique que je recherchais.* »

En 2001, les Galeries Lafayette le recrutent en tant que RRH. Il occupe cette fonction dans trois magasins successifs (Strasbourg, Béziers puis Bordeaux). Aujourd'hui, son projet est d'évoluer vers un poste de direction de magasin. « *Je suis certain que les qualités de communication, de conduite de projet, de relations sociales, d'organisation ou encore de réactivité, que j'ai acquises au travers de la fonction RH, seront autant d'atouts pour réussir sur un poste à forte dimension managériale.* » Emmanuel de Laissardière compte bien se servir de ce bagage pour transmettre une vraie motivation à ses équipes. « *Pour moi, la qualité managériale, c'est le premier facteur de motivation. La rémunération est importante, il est vrai, mais en termes de cohésion, de fidélisation d'équipe et de performance, il est impossible de faire l'impasse sur un projet fédérateur.*



Il faut donner du sens. En la matière, les RH sont essentielles et complètement liées aux équipes managériales qui assureront le relais au niveau du terrain. Il faut savoir donner envie à ses collaborateurs de regarder dans la même direction et de vous suivre. Il faut savoir être créatif et exemplaire pour créer de l'enthousiasme. »

Se construire un style managérial

Pour atteindre ce poste de directeur de magasin, il lui faut mener « *un parcours terrain* ». L'an passé, toujours aux Galeries Lafayette, il a exercé le métier de responsable formation vente et management dans différents magasins et cette année, il occupera un poste de responsable de département au magasin de Belle-Epine où il gèrera une équipe d'une cinquantaine de

personnes. Des passages obligés pour atteindre son but... mais ni l'endurance et ni les sauts d'obstacles ne lui font peur. Selon lui, la double mobilité, géographique et professionnelle, lui a permis d'accélérer sa carrière. « *Jusqu'à présent, je suis satisfait de mon parcours professionnel mais cela ne tombe pas du ciel* », tient-il à préciser. « *Il faut saisir les opportunités et savoir parfois prendre des risques, mais en retour on obtient beaucoup. Aujourd'hui, je pense que mon parcours m'a vraiment permis de développer mes capacités d'adaptation. L'étendue des missions qui m'ont été confiées, les personnes de tous horizons que j'ai rencontrées m'ont aussi permis de me construire un style managérial.* » C'est d'ailleurs pour cette raison que le RRH est persuadé que l'évolution des équipes est capi-

Références

Lectures

Des magazines spécialisés pour « *se tenir informé, être créatif et force de propositions* ». Côté roman, c'est un passionné de littérature russe.

Loisirs

Le sport, « *pour moi, l'une des meilleures écoles de vie* ». Pratique le rugby.

Dirigeant qu'il admire le plus

Richard Branson, PDG de Virgin, pour son côté charismatique et engagé. « *Il donne envie d'avancer.* »

Meilleur souvenir professionnel

Avoir réussi à mener à bien un projet qui n'était pas gagné d'avance (la modification d'horaires d'un magasin de 400 personnes, avec une fermeture retardée le soir). « *Nous sommes partis sur une base du volontariat et, au début, personne n'a accepté. Nous avons alors monté un vrai projet de communication à tous les niveaux. On a mouillé notre chemise et cela a marché.* »

Regret

Aucun ne lui vient à l'esprit car jusqu'à présent, il a saisi les opportunités qui se sont offertes à lui et « *si j'ai pu connaître des échecs, je les ai digérés et j'ai essayé d'en retirer quelque chose de positif* ».

Le défaut pour lequel il a le plus d'indulgence

L'exigence et l'impulsivité.

L'actualité RH qui le fait réagir

Sur les heures supplémentaires et l'éventuelle libéralisation du droit du travail, il juge le sujet encore un peu trop restrictif. « *Les phases d'embauche et de départ me paraissent encore trop cloisonnées. Cela peut se traduire par une certaine frilosité des employeurs.* »

Photo : Daniel Orsso

tale. « *Changer le périmètre d'action d'une personne, est parfois difficilement vécu au début, reconnaît-il, mais sur le moyen terme, c'est le plus souvent très gratifiant. La motivation passe par le challenge, la mobilité, la nouveauté.* »

Les Galeries Lafayette collent parfaitement avec cette vision. Aujourd'hui, la force de vente est au cœur de toutes les décisions, et les ressources humaines jouent un rôle moteur, au service de la stratégie. Un exemple : les moyens mis en œuvre pour professionnaliser la force de vente. Dans les 53 magasins Galeries Lafayette, chaque vendeur reçoit une formation à la vente d'au moins deux jours. Tous les encadrants, du chef de rayon au directeur, suivent aussi cette formation et bénéficient, en plus, d'un cursus spécifique au coaching.

Le RRH est conscient que les salariés des magasins exercent une activité très quotidienne, qui peut rapidement devenir routinière. « *Les RH ont un rôle important à jouer pour faire naître (ou re)naître la motivation* », affirme Emmanuel de Laissardière. « *La fixation d'objectifs clairs et motivants à chaque équipe mais aussi à chaque individu, le suivi et la mise en place d'actions de soutien en cas de besoin permettent de créer une vraie implication de tous.* »

Accompagner les salariés

« *L'accompagnement personnalisé est une source forte de motivation*, insiste le RRH. *Une fois les objectifs définis, il faut prendre le temps de les expliquer au salarié, parfois les lui rappeler, rectifier le tir si besoin, bref, l'aider et l'accompagner.* » C'est pour cette

raison, qu'en plus de l'évaluation annuelle classique, un point à mi-année a été instauré. Emmanuel de Laissardière en est intimement convaincu : « *plus on va dans l'individualisation, plus l'envie de donner et de réussir est forte chez le salarié* ». Et visiblement, cela donne des résultats. « *Les progrès réalisés nous permettent d'atteindre des objectifs de croissance de plus en plus ambitieux.* »

La professionnalisation du recrutement est un autre élément du dispositif. « *En plus du traditionnel entretien d'embauche, nous utilisons un logiciel de test de personnalité et tous les candidats à la vente sont mis en situation sur le terrain* », explique le RRH.

Emmanuel de Laissardière croit également beaucoup à la valeur de la diversité (qui est l'une des quatre valeurs des Galeries Lafayette avec l'audace, le leadership et la passion), déclinée au niveau RH. « *Dans nos équipes de vente, nous avons un éventail très large : des jeunes en contrats de professionnalisation jusqu'à des salariés qui sont à un an de la retraite. Pour nous, l'âge n'est pas un critère en soi* », affirme-t-il. Et d'illustrer son propos à travers une expérience vécue. « *A Bordeaux, pour l'ouverture du magasin Homme, nous avons fait un peu de jeunisme*, avoue-t-il, *mais nous avons rapidement fait marche arrière. Certes, nous avons des personnes motivées, créatives mais pas toujours suffisamment rigoureuses ou disciplinées. Des équipes mixtes et diverses sont plus efficaces* », conclut-il.

Ainsi, la motivation, le désir, la passion, le challenge, sont essentiels à ses yeux. Et quand on lui demande avec un brin de provocation si ce sont les RH qui motivent ou les managers opérationnels, il répond avec beaucoup de conviction que les RH définissent le cap et servent de guide à moyen et long termes. « *Dans un magasin, il y a un seul RRH et plusieurs dizaines de managers : ce sont eux les relais au quotidien des projets ou des outils RH. Mais il ne suffit pas d'en parler une seule fois ou de coller une affiche... Et là, le RH a un rôle à jouer : une fois l'impulsion donnée, c'est lui qui assure le suivi. Des supports variés, des moyens souvent renouvelés sont alors essentiels : sans communication, pas de motivation ! Etant moins la tête dans le guidon que les opérationnels, la fonction RH peut apporter cette créativité nécessaire.* » Il reconnaît qu'il s'agit d'une des parties les plus difficiles de ce métier : concilier le court et le long terme, la réactivité et la ligne d'horizon. En tout cas, faisons confiance à Emmanuel de Laissardière, ennemi du surplace, pour continuer à avancer d'un bon pas à la découverte de nouveaux horizons professionnels. ■