



Ces soft skills qui font pencher la balance  
A découvrir sur :  
echo.st/m332676

## GRAND PRIX

# Anthony Lallier, un passionné de transformation chez Naos

Contribuer à transformer une entreprise qui croît depuis plusieurs décennies ? La démarche peut sembler téméraire. Le directeur général France en a fait le pari. Il remporte le Grand Prix des Next Leaders Awards 2019.

Valérie Landrieu @ValLandrieu

**A** partir du deuxième trimestre 2020, nous allons montrer par le biais d'une grande campagne adressée à nos partenaires et à nos clients finaux en quoi l'histoire et la démarche de l'entreprise apportent une valeur unique à ses marques », annonce d'emblée Anthony Lallier, 36 ans. Evidemment, le jeune directeur général France de Naos est dans les starting-blocks. Il phos-phore depuis trois ans et demi, avec les équipes, sur la refondation de cette entreprise de cosmétique moins connue que ses trois marques pionnières, Bioderma, Institut Esthederm et Etat Pur. Contribuer à transformer une entreprise qui croît depuis plusieurs décennies ? La démarche peut sembler téméraire. Mais celui qui l'impulse depuis plus de trois ans, aux côtés du président-fondateur Jean-Noël Thorel, n'est pas homme à se laisser aller au confort d'une rente. « Je suis persuadé que les recettes qui ont fonctionné au cours de ces dix dernières années et ont permis de faire passer le chiffre d'affaires de 50 à 500 millions d'euros ne suffiront pas pour pérenniser Naos », explique-t-il. Le grand projet de transformation concerne aujourd'hui d'abord l'interne. La gestion par marque fonctionne depuis trente-cinq ans... La « marque entreprise » Naos, l'ancien de l'emlyon business school aussi doté d'un MBA d'Harvard, y a cru dès son arrivée dans le groupe. L'ex-consultant du cabinet de conseil Bain & Company s'est attelé à la tâche, fin 2016, avec la volonté de « traduire une vision conceptuelle et intellectuelle en une intention



Anthony Lallier, 36 ans, directeur général France de Naos.

Photo Bruno Levy pour « Les Echos »

stratégique compréhensible par chaque collaborateur [...] ». En ligne de mire : « le passage à un groupe international au succès de long terme ».

**Savoir s'adapter à son audience**  
Adeptes forcenés du « et » (en même temps ?), il assure qu'il veille là aussi à « ne jamais opposer les choses et être

dans une logique de synthèse ». Son itinéraire en atteste. « J'avais un parcours plutôt "gros corporate" et j'ai rejoint une ETI, en pleine croissance. 90 % de mon temps sont aujourd'hui consacrés à la professionnalisation de l'organisation, et je veux respecter son ADN entrepreneurial – et le parcours incroyable des personnes qui m'ont précédé », retrace-t-il, réjoui de « faire le lien entre hier et demain ». La croissance du chiffre d'affaires devrait cette année atteindre 7%, sur un marché stagnant, soit 3 points de plus qu'en 2018, précise ce compétiteur dans l'âme. « J'ai été élevé dans une logique presque archaïque du dépassement de soi », confie-t-il avec tendresse pour son père entrepreneur. Féru de tennis et classé depuis l'enfance, il avoue retrouver dans le business la même griserie de la compétition. « Je suis parfois un peu dur et très engagé parce que j'ai envie que l'équipe atteigne ses objectifs », admet-il. Pour autant, la « posture de leadership monolithique » n'est pas sa tasse de thé. La principale qualité du leader est, selon lui, de savoir s'adapter à son audience : « Certains collaborateurs demanderont à être inspirés de manière "top down", d'autres souhaiteront plus de participation et de cocreation à un projet », expose-t-il. Ses lectures sont très souvent liées au monde de l'entreprise, « tout simplement parce que le business est ma passion », dit-il. C'est, plus que dans des engagements associatifs, ma manière de contribuer au monde de demain », livre Anthony Lallier, convaincu qu'au-delà des Etats, il revient aux entreprises de faire bouger les choses. Très leader de demain. ■

## COUP DE CŒUR

Caroline et Jean-Baptiste Poissonnier, en complémentarité

L'ETI familiale Baudalet Environnement a fait le paridu tandem. Un deux-en-un qui secoue les modèles traditionnels de leadership.



Jean-Baptiste et Caroline Poissonnier. Bruno Levy pour « Les Echos »

**E**t si le leader, demain, était un tandem ? C'est en pariant sur l'efficacité de la formule que Jean-Baptiste et Caroline Poissonnier, frère et sœur, ont pris les commandes de l'entreprise familiale, le groupe nordiste Baudalet Environnement, depuis près de deux ans. « S'il fallait schématiser notre codirection, mon frère est plutôt « dedans/maintenant » et je suis plutôt « dehors/demain » », livre la trentenaire. A cette diplômée de grande école de commerce, la stratégie de l'entreprise et l'engagement des collaborateurs. A son frère ingénieur, la direction opérationnelle au quotidien et la tutelle de la dizaine de sites de proximité spécialisés dans le traitement et la valorisation des déchets.

## Dimension familiale

« De par nos formations respectives, explique ce dernier, nous avons cultivé deux visions complémentaires. » Et lorsqu'elles divergent, le binôme peut compter sur le rendez-vous fixé chaque mois avec un coach. « Les résultats de notre démarche ont été au-delà de nos espérances, raconte Jean-Baptiste Poissonnier. Nous avons appris à mieux communiquer. » Les sujets qui peuvent fâcher ? « Ceux où il y a de l'affect », convient la directrice générale. Du reste, les deux dirigeants finissent par se retrouver autour de « ce qui est bon pour l'entreprise ». En dix ans, Baudalet Environnement est passée de l'état de PME régionale à celui d'ETI inscrite dans un territoire et ouverte sur la croissance externe. « Trois générations cohabitent au sein de l'entreprise familiale, explique Caroline Poissonnier. Chacune a sa propre vision et le dialogue intergénérationnel est un élément majeur dans la gouvernance. » La troisième génération a inscrit à l'agenda 2020 la transformation culturelle. Au programme des prochains mois : l'impulsion du changement, avec process pour les chantiers d'intégration des récentes acquisitions. Jean-Baptiste Poissonnier prévoit de gérer plus finement les nouvelles sociétés et a commencé à fixer budgets et objectifs. Les copilotes se penchent par ailleurs sur la création d'une fondation, dont le projet sera précisé en septembre à l'occasion des 95 ans de Jean Baudalet, le fondateur de l'entreprise. « Une fête familiale », précisent-ils, qui accueillera les quelque 500 collaborateurs accompagnés. D'ici là, ils veilleront à préserver, chacun de leur côté, leur équilibre de vie de jeunes parents et entretiendront leur forme physique, quitte, souvent, à se mettre au sport à l'aube. — V. L.

## NOMMÉS

**YARA CHAKTHOURA**  
Directrice générale de Vattenfall Eolien.  
Découvrir son portrait sur echo.st/m333822.

**CAROLINE ET JEAN-BAPTISTE POISSONNIER**  
Directeurs généraux de Baudalet Environnement (voir portrait ci-contre).

## RESSOURCES HUMAINES

## Le vaste terrain de jeu d'Emmanuelle Pays

La vision franche et sans langue de bois de la directrice des ressources humaines d'Extia a convaincu le jury des Next Leaders Awards 2019.

Delphine Iweins @DelphineIweins

**C**e qui fondamental dans le métier de DRH ? « Servir de boussole morale. Il faut toujours privilégier les intérêts collectifs aux intérêts individuels. Dans cette fonction plus qu'aucune autre, nous sommes parfois amenés à prendre des décisions qui vont à l'encontre de certains intérêts individuels. Aimer les gens, certes, mais comment leur être utile ? Telle est la question », introduit Emmanuelle Pays. Juriste de formation, elle découvre les ressources humaines en troisième cycle universitaire et veut à partir de ce moment-là « construire un terrain de jeu permettant à tout individu de s'épanouir grâce à l'employabilité et à l'engagement ». Elle commence à élaborer cet ambitieux programme au sein du groupe Steria à partir de 2001. Durant treize ans, Emmanuelle Pays harmonise les processus RH de l'éditeur de logiciels puis se concentre sur le développement opérationnel de la fonction. Son arrivée chez Extia, entreprise entrepreneuriale composée alors de 650 personnes, est un véritable choc culturel. Lors de sa première semaine, une salariée lui fait un « give me five » (geste qui consiste à taper la main d'une autre personne avec la paume de sa main



Juriste de formation, Emmanuelle Pays a découvert les ressources humaines en troisième cycle universitaire. Photo Bruno Levy pour « Les Echos »

ouverte, NDLR) pour se féliciter d'un recrutement réussi. Emmanuelle Pays est déstabilisée. Manager naturellement autoritaire et exigeante, elle s'est assouplie au contact d'une population de millennials majoritaire au sein de la société de conseil en ingénierie.

## Créer un lien de confiance

« Le DRH ne doit jamais oublier que son job consiste à faire vivre à ses salariés une expérience professionnelle positive qui ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise », continue celle qui est aussi directrice de la communication. Se projette-t-elle après Extia ? Emma-

nuelle Pays le confie sans fard, elle ne sait pas ce qu'elle fera dans dix ans, et tant mieux, « car cela serait angoissant ». Pour la DRH, tout repose sur la qualité de la relation : les salariés ont-ils suffisamment confiance pour proposer des idées sans se sentir jugés ? Dès 2015, elle lance une enquête participative sur la formation afin de connaître les modes d'apprentissage les plus plébiscités. L'offre essaie aujourd'hui de répondre aux besoins alors que les effectifs de l'entreprise, à 2.000 personnes, ont quasi doublé. Le taux d'accès à la formation est passé de 12 % à 60 %, l'un des plus importants du secteur. Un coach est

aussi à la disposition des équipes et des salariés pour les aider au quotidien. Et chaque collaborateur est suivi en permanence par trois personnes : un manager, un responsable des ressources humaines et une personne de l'administration. Tous les trois mois, lors d'un entretien périodique, les salariés sont interrogés sur différents points et notent leur manager. « Nous faisons une promesse forte et nous luttons tous les jours pour y répondre », estime Emmanuelle Pays. Pour la tenir, cette amatrice des grands espaces – son dernier voyage s'est déroulée en Laponie – aimerait bien introduire de la gamification. ■

## NOMMÉE

**HÉLÈNE LERESCHE**  
Directrice de la transformation digitale RH de Pernod Ricard  
Découvrir son portrait sur echo.st/m333828