

Retours d'expériences

LES SECRETS DE TROIS LEADERS DE CHOC

Comment fortifier une marketplace en crise de croissance, garantir la qualité en production de millions de vaccins ou redresser une filiale déficitaire ? Trois managers de transition nous livrent les secrets de leur traitement de choc en situation d'urgence.



JEAN-LUC TRAMOY

Adepte de la méthode collaborative, il a structuré les équipes de la plateforme de vente en ligne de Leroy Merlin et accompagné sa croissance.

“Il faut créer du rythme et du rite pour assurer une croissance saine”

Jean-Luc Tramoy, chez Leroy Merlin
Lauréat de la plus belle mission digitale.

L'enjeu. Accélérer et consolider l'essor d'une marketplace lancée en plein confinement. Lorsque Leroy Merlin crée sa plateforme d'e-commerce en 2020, avec une poignée de jeunes talents, l'objectif est clair : offrir plus de choix qu'en magasin en élargissant l'offre et en désaisonnant certains produits, comme le mobilier de jardin, pour damer le pion à la concurrence des pure players, Cdiscount ou Amazon. Le succès est au rendez-vous... mais la structure, trop légère, ne tient pas le choc. Eparpillée entre plusieurs sites, privée de direction pendant quatre

mois, déboussolée par des ventes en hypercroissance, l'équipe ne sait plus où donner de la tête. Jean-Luc Tramoy a quatre mois pour redresser la barre. Son diagnostic : «Une mission de management pur, où il s'agit de clarifier les rôles de chacun, donner du rythme et du rite, pour assurer une croissance saine.» **Pourquoi lui ?** Durant son riche parcours dans l'industrie et en cabinet de conseil, Jean-Luc Tramoy a notamment piloté une opération de transformation digitale chez Boulanger, l'enseigne d'électroménager, accompagnant son virage dans l'e-commerce.

Son plan d'action. Structurer cette équipe d'une trentaine de personnes et lui donner un nouvel élan. Première mesure : renforcer les effectifs d'un tiers. Les managers doutaient de leur capacité à intégrer une dizaine de nouveaux. «Pour faciliter cet accueil, je les ai déchargés de certaines missions.» Jean-Luc Tramoy systématise les rendez-vous, y compris à distance, avec les troupes réparties entre Paris et Lille. En parallèle, il faut établir des priorités dans un contexte de forte croissance : «Une hausse de 100 millions du chiffre d'affaires en cinq mois. Autant que dans les premiers dix-huit mois !» Le manager aide les gestionnaires de comptes à consolider les liens avec les quelque 1 000 marchands de la première heure, avant d'en recruter de nouveaux. Pour fixer les prochains objectifs, rien de tel que de les concevoir en commun. Jean-Luc Tramoy est un adepte de la méthode collaborative. Quand il s'agit, par exemple, de simplifier le parcours client, il établit des ponts entre le digital et les points de vente, mettant autour de la table jeunes développeurs, équipes des magasins et même les services achats et contrôle de gestion. Efficace.



“Il faut jouer collectif”

**Annick Decaudin, chez Delpharm
Prix du jury.**

L'enjeu. Accroître la production du vaccin Covid-19 de BioNTech sur le site Delpharm de Saint-Rémy-sur-Avre (Eure-et-Loir). En septembre 2021, ce laboratoire, spécialisé dans les produits lyophilisés et racheté par Delpharm deux ans plus tôt, monte en puissance avec le conditionnement du vaccin de BioNTech pour plusieurs clients, parmi lesquels Pfizer. Annick Decaudin reprend du jour au lendemain le poste vacant de directeur de la qualité et le gardera jusqu'en janvier 2023. Sa feuille de route ? Permettre la mise sur le marché de plusieurs dizaines de millions de vaccins au bénéfice des patients européens.

Pourquoi elle ? Docteure en pharmacie, Annick Decaudin a travaillé une trentaine d'années chez plusieurs acteurs de l'industrie pharmaceutique. Manager de transition depuis dix ans, elle a déjà réalisé deux longues missions chez Delpharm, via Valtus, en tant que pharmacienne responsable, sur les sites de Tours (injectables) et de Lille (comprimés).

Son plan d'action. En priorité, recruter des pharmaciens chevronnés, une dizaine, pour faire monter l'équipe qualité à 65 personnes – sur un effectif total de 360 salariés à Saint-Rémy-sur-Avre. Dans le médicament, la qualité, étroitement surveillée par les autorités de santé, est très réglementée. «On peut être dans l'impossibilité de produire faute d'un volume requis de compétences dans le service», explique Annick Decaudin. D'autant que le BioNTech s'est perfectionné au fur et à mesure, exigeant une adaptation permanente. Pour optimiser le nombre de vaccins, il faut aller vite, mais ne pas transiger sur la qualité. Sans cet aval, pas de mise sur le marché. La méthode d'Annick Decaudin ? Clarifier les rôles, faire monter les gens en compétence et jouer collectif. Celle qui se définit comme un manager relais, a mis en place une réunion quotidienne de suivi de la qualité, lot par lot, même brève, parfois pas plus de quinze minutes. C'est à ce rythme que les objectifs de production ont été atteints.

ANNICK DECAUDIN

Elle a repris du jour au lendemain la direction de la qualité chez Delpharm, pour assurer la mise sur le marché européen du vaccin antiCovid de BioNTech.

PHILIPPE ARMANET

Sa mission : remettre d'aplomb la rentabilité financière d'Episens, le pôle blé du groupe InVivo, et préparer l'arrivée du nouveau boss.

“Je m'emploie à ce que chacun comprenne en quoi il va participer à la réussite du projet”

**Philippe Armanet,
chez Episens (InVivo)**

Lauréat de la plus belle success story.

L'enjeu. Apurer les comptes d'Episens, nouveau pôle blé du groupe agroalimentaire InVivo. Voilà des dizaines d'années que ce pôle perd de l'argent sur ses trois métiers, la meunerie (Moulins Soufflet) ; la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie (Neuhaus) et les ingrédients de panification (AIT). Philippe Armanet est dépêché sur place en mars 2022, pour treize mois, avec mission de stopper l'hémorragie financière et d'insuffler une dynamique positive aux quelque 2 400 collaborateurs répartis sur 24 sites.

Pourquoi lui ? Philippe Armanet a forgé une grande partie de sa carrière dans l'agroalimentaire, notamment chez Poulst, entreprise libérée productrice de biscuits. Il est coach certifié depuis 2014.

Son plan d'action. Le manager commence par établir un diagnostic sur l'ensemble des sites de production, avec le cabinet de conseil iQo. Bilan : impossible de lancer des transformations sans redonner la confiance. «Il n'y avait plus de cadre, plus de vision, plus d'envie, observe ce partisan de l'écoute, qui s'emploie à «ce que chacun comprenne en quoi il va participer à la réussite du projet». Sa méthode ? Coconstruire localement les leviers permettant de renouer avec la rentabilité. Quitte à revenir à des fondamentaux, comme la création d'outils de pilotage en usine. Il instaure des points d'étape hebdomadaires. «Ce partage d'expérience, durant lequel on mesure les progrès, crée une émulation positive.» Son autre challenge : intégrer de nouveaux talents. En l'espace d'un an (2022-2023), 110 cadres sont embauchés. Enfin, il a participé au recrutement de son successeur en CDI, Philippe Renaud, et assuré la passation de pouvoir. ■

Par Christine Haïary

