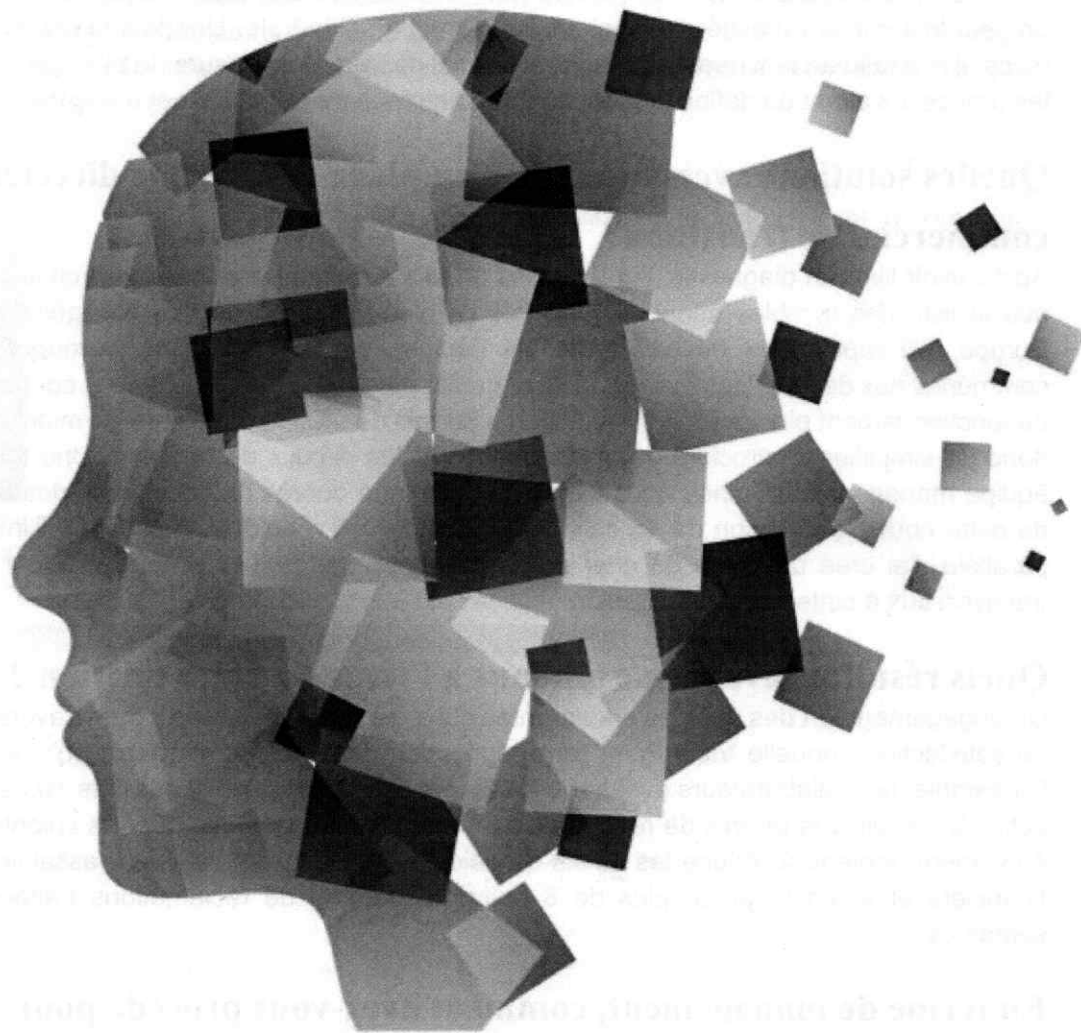


Marianne Citron – Le manager de transition possède une capacité d'adaptation rapide aux métiers et aux hommes



Marianne Citron est manager de transition, spécialisée dans le secteur des services aux entreprises. Elle évoque les méthodes et la stratégie qu'elle a utilisées pour réussir sa dernière mission en tant que directeur commercial de transition.

Dans quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous principalement évolué durant votre carrière et à quelle fonction ?

Dans le secteur des Services aux Entreprises, donc de fait en BtoB. J'ai assuré tout d'abord des fonctions commerciales (Key Account Manager, directeur d'agence, directeur des ventes, directeur commercial), puis enchaîné dans le domaine de la relation clients (Directeur d'un service Clients),

avant d'embrasser la fonction de directeur général de la filiale française d'une grande société suédoise.

Dans quel secteur et à quelle fonction avez-vous évolué lors de votre dernière mission de management de transition ?

J'étais directeur commercial de transition au sein d'une entreprise fabricante de peintures, vernis et produits assimilés. Une mission de 8 mois, rattachée à la direction générale.

Quelle était la problématique ?

La direction des opérations commerciales étaient scindée en 2 entités. L'objectif initial était de créer un seul ensemble, rattaché directement à la Direction Générale. Une fois la nouvelle équipe en place, il m'a fallu en tant que directeur commercial de transition, assurer le pilotage et en optimiser les processus avant de définir le profil du futur directeur, de le recruter et d'assurer la passation.

Quelles solutions avez-vous mises en place en tant que directeur commercial de transition ?

Après avoir livré un diagnostic, j'ai défini les projets à mettre en place, construit le planning ainsi que la liste des livrables attendus. Une fois ce plan validé par la direction générale France et Europe, j'ai rapidement travaillé avec les équipes encadrantes pour regrouper les activités communes aux deux entités initiales. J'en ai profité pour revoir l'organisation et construire un mode de fonctionnement plus optimal. Mon action a permis de réduire le nombre de middle managers et donc de simplifier la structure organisationnelle et les circuits de décision. Une fois la nouvelle équipe managériale en place nous avons communiqué auprès de l'ensemble des collaborateurs de cette nouvelle direction de 45 collaborateurs, via des réunions mensuelles d'information. En parallèle, j'ai créé un poste de chef de projets pour coordonner et faire avancer les dossiers transversaux à cette nouvelle direction.

Quels résultats avez-vous obtenus à l'issue de votre mission ?

Un engagement fort des équipes encadrantes qui a été évalué à 4,63 sur 5 au travers de l'enquête de satisfaction annuelle View Point (en progression de +0,22 points) ainsi qu'une adhésion de l'ensemble des collaborateurs évaluée à 4,41 sur 5 (en progression là aussi de +0,22 points). Mon action a par ailleurs permis de réduire de 15 % les effectifs, via des départs volontaires. Je suis également parvenu à réduire les délais de paiement de deux semaines, à assainir des encours financiers et à améliorer de plus de 8 points le nombre de réclamations traitées sous deux semaines.

En terme de management, comment avez-vous procédé pour vous intégrer rapidement, pour vous faire accepter et pour mener à bien votre mission ?

Je me suis rapidement mise en mode d'écoute (active et compréhensive), me suis rendue disponible et j'ai occupé le terrain (management de proximité), en me montrant la plus transparente possible en termes de communication (partage de ma feuille de mission). Une fois la confiance établie, je suis allée rapidement dans le concret. Le savoir-faire renforce inmanquablement la confiance, d'où l'importance de travailler ensemble sur des « quick-wins ». Il est ensuite possible de réfléchir aux transformations plus conséquentes via un management participatif qui permet de « Réussir ensemble ». En parallèle de toutes ces actions, j'ai maintenu un lien permanent avec la direction générale via des reports hebdomadaires, mais aussi avec les RH et les IRP afin d'en disposer comme appui à la conduite du changement..

Comment se porte aujourd'hui l'entreprise dans laquelle vous venez d'effectuer votre mission ?

Le nouveau directeur des opérations commerciales est en place et assure la continuité des actions initialisées. Il peut désormais s'appuyer sur une équipe engagée pour mener à bien les futurs projets.

En résumé, quelle a été votre valeur ajoutée par rapport à un contrat plus traditionnel ?

Une capacité d'adaptation rapide aux métiers et aux hommes, et le fait d'avoir mené de front plusieurs projets dans une démarche très orientée « action ». Le format de la mission de manager de transition permet d'éviter de traiter des dossiers non prioritaires (et les réunions associées), ce qui permet « d'accélérer » sur les missions à mener.

Eric Delon

Pour en savoir plus sur le [management de transition](#).



Marianne Citron, manager de transition depuis 5 ans dans les domaines commerciales - service clients.

MOTS CLÉS

Directeur commercial Management de transition Manager de transition Témoignages