

Le Management de Transition en Afrique

Livre blanc



AVANT-PROPOS

Dans un environnement économique africain en pleine mutation, où la transformation est devenue une constante, les entreprises, les institutions publiques et les organisations internationales sont confrontées à des défis d'une complexité croissante. Ces défis exigent des réponses rapides, concrètes et expertes, souvent au-delà des capacités internes disponibles à court terme.

C'est dans ce contexte que le Management de Transition s'impose comme une solution agile et efficace. Ce modèle, déjà éprouvé à l'international, prend aujourd'hui tout son sens en Afrique où il s'affirme comme un levier pragmatique pour relever des défis tels que la réorganisation, la gestion de crise, la professionnalisation des fonctions support, ou la mise en place de projets stratégiques.

Depuis plusieurs années, Actiss Africa, avec le Management de Transition, accompagne les organisations publiques et privées sur le continent africain dans la réussite de leurs transitions. Notre conviction est simple : l'Afrique dispose des talents et des ressources nécessaires pour piloter ses propres transformations, à condition de s'appuyer sur des dispositifs souples, structurés et orientés résultats. Le Management de Transition est l'un de ces dispositifs.

À travers ce livre blanc, nous souhaitons partager notre expérience, nos méthodes et nos convictions. Nous y présentons dans un premier temps notre compréhension du Management de Transition ainsi que le rôle et le profil du Manager de Transition, acteur clé de la réussite des missions. Nous abordons dans une seconde partie le marché africain du Management de Transition et son évolution, puis les enjeux et perspectives du métier sur le Continent, avant de terminer sur l'expertise d'Actiss Africa, pionnier et acteur de référence du Management de Transition en Afrique.

Notre ambition est de contribuer, par la diffusion de ces pratiques, à une meilleure compréhension du potentiel du Management de Transition en Afrique, et à la construction d'écosystèmes managériaux plus performants, plus responsables et plus résilients.

L'équipe Actiss Africa
contact@actissafrica.com

SOMMAIRE

Comprendre le Management de Transition
Page 4

Les spécificités du Management de Transition
Page 8

Focus sur le Manager de Transition
Page 16

Données clés sur le métier
Page 19

Enjeux et perspectives
Page 22

Focus sur Actiss Africa
Page 28

Annexes
Page 33

1

Comprendre le Management de Transition

Le Management de Transition, c'est quoi?

Le Management de Transition est une solution très opérationnelle et tactique, qui consiste à prendre en charge un enjeu d'une organisation, en y déléguant un Manager de Transition expérimenté à plein temps, pour une durée déterminée et pour un objectif précis. Le sujet peut être lié à la prise en main d'une fonction clé de l'entreprise ou à la gestion d'un projet stratégique. Dans tous les cas, il s'agit d'un enjeu de transformation, de continuité, de gestion de crise ou de performance.

C'est une solution foncièrement sur-mesure, car chaque mission fait appel à une expertise précise, avec une expérience particulière dans le secteur et le domaine d'activité de l'entreprise dans laquelle on intervient. La durée, limitée dans le temps, d'une mission de Management de Transition illustre son caractère précis.

Comprendre le Management de Transition

Comment ça marche?

Le Management de Transition repose sur une démarche structurée et orientée résultats. L'Entreprise de Management de Transition (EMT) est mandatée pour atteindre des objectifs opérationnels précis définis avec le client, qu'il s'agisse de redresser une activité, de conduire un projet de transformation, de gérer une situation de crise ou d'assurer un relais managérial.

Concrètement, l'EMT conçoit, en concertation avec le client, un plan d'action détaillé qui traduit les objectifs en étapes opérationnelles. Elle sélectionne et délègue un Manager de Transition disposant de l'expérience et des compétences nécessaires pour mener cette mission à bien. Ce Manager intervient au sein de l'organisation, prend la responsabilité du projet ou de la fonction, pilote les équipes et met en œuvre les leviers de changement identifiés. Il reste en permanence accompagné et supervisé par l'EMT, qui assure le suivi stratégique, la cohérence de la mission et la garantie de résultats.

Ainsi, le Management de Transition s'inscrit dans une double logique d'efficacité et de sécurité : efficacité, parce que le Manager agit immédiatement sur le terrain ; sécurité, parce que l'EMT en assure le cadrage, la méthode et la continuité.

Combien de temps ça dure?

Une mission de Management de Transition s'étend généralement sur 3 à 18 mois, selon la nature du défi à relever.

En dessous de 3 mois, il s'agit souvent d'un appui ponctuel, plus proche du conseil que de la véritable transition managériale.

Au-delà de 18 mois, la mission tend à s'inscrire dans une logique de recrutement durable, avec des enjeux différents.

L'efficacité du dispositif repose sur un équilibre temporel : la mission doit être assez longue pour produire un impact mesurable, mais suffisamment courte pour conserver le rythme et l'intensité qui caractérisent le Management de Transition.

Ça s'adresse à qui?

Le Management de Transition s'adresse aux entreprises, institutions et investisseurs confrontés à une situation exceptionnelle : transformation, croissance rapide, crise, vacance managériale ou besoin d'expertise ciblée. Il constitue une solution particulièrement adaptée aux organisations qui doivent agir vite, mais qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas recruter immédiatement.

Il s'adresse aussi à celles qui cherchent une compétence de haut niveau pour piloter un projet déterminant ou franchir une étape clé.

Comprendre le Management de Transition

Combien ça coûte ?

Le coût d'une mission de Management de Transition comprend deux composantes : les honoraires du Manager de Transition et la rémunération de la valeur ajoutée de l'Entreprise de Management de Transition (EMT), qui identifie le Manager, le porte juridiquement, pilote la mission et assure la qualité du service rendu.

En Afrique, le coût global d'une mission varie généralement entre 5.000 et 25.000 euros par mois, selon la complexité de la mission, sa durée et le niveau du profil mobilisé.

Plus qu'une dépense, le Management de Transition constitue un investissement stratégique. Il convient d'en évaluer le coût non pas isolément, mais en le comparant aux solutions alternatives : internalisation du poste, recours à du consulting classique ou inaction face à la situation — dont le coût caché peut s'avérer bien supérieur.

Le Management de Transition offre ainsi un retour sur investissement mesurable, grâce à une combinaison unique de rapidité, d'efficacité et d'impact durable sur la performance de l'organisation.

Comment se déroule une mission de Management de Transition ?

Une mission de Management de Transition repose sur une alliance tripartite entre trois acteurs clés : le Client, le Manager de Transition et l'Entreprise de Management de Transition (EMT). Chacun joue un rôle complémentaire et essentiel à la réussite de la mission.

- Le Client définit les objectifs, les priorités et les résultats attendus. Il reste le décisionnaire final et le garant du cadre stratégique.
- Le Manager de Transition intervient sur le terrain avec impact, leadership et réactivité. Il met en œuvre les actions définies, mobilise les équipes et pilote l'exécution opérationnelle.
- L'Entreprise de Management de Transition (EMT) sélectionne le Manager, cadre et supervise la mission. Véritable chef d'orchestre, elle assure la cohérence, la méthode et la performance de l'ensemble du dispositif.

Cette organisation à trois niveaux garantit à la fois vitesse d'exécution, rigueur méthodologique et sécurité de résultats, piliers de l'efficacité du Management de Transition.

Comprendre le Management de Transition

Comment les EMT s'organisent-elles?

En Afrique, le Management de Transition est encore à ses débuts. Il n'existe pas d'institutions dédiées à la profession, mais la pratique se développe rapidement sous l'impulsion d'acteurs spécialisés comme Actiss Africa, qui contribuent à structurer le marché et à en diffuser les standards internationaux.

En France, deux institutions majeures structurent la profession :

- France Transition, la Fédération du Management de Transition, qui regroupe les principaux cabinets et managers, publie un baromètre de référence sur le secteur.
- IFMT (Institut de Formation au Management de Transition), premier organisme de formation dédié aux managers expérimentés.

En Allemagne, les associations AIMP et DDIM encadrent la profession.

Au Royaume-Uni et aux États-Unis, le Management de Transition est largement diffusé à travers des réseaux professionnels et des cabinets spécialisés, souvent sous l'appellation Interim Management ou Interim Executive Management.

Il existe aussi une alliance internationale, IXPA (International Executive Provider Alliance) qui forme un réseau mondial de cabinets spécialisés en Management de Transition, présent sur les cinq continents. Il réunit des acteurs de référence partageant les mêmes standards d'excellence, d'éthique et de qualité d'intervention.

Ces institutions et réseaux contribuent à la structuration et à la reconnaissance internationale d'un métier en pleine expansion.

2

Les spécificités du Management de Transition

Le Management de Transition se distingue des autres solutions de management ou de conseil par sa rapidité d'action, sa flexibilité et son orientation résultats.

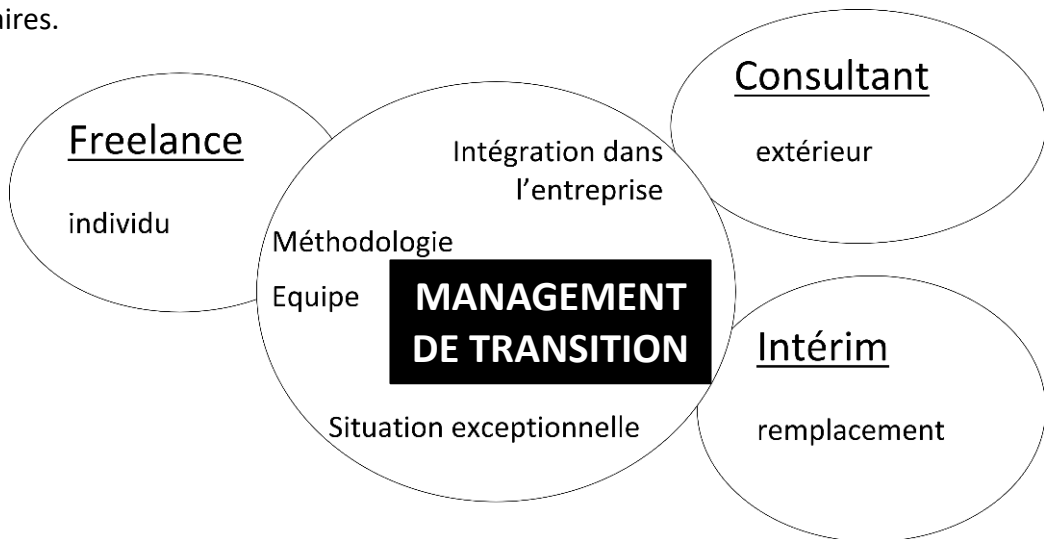
Là où une solution interne peut manquer d'expérience ou de disponibilité, et où le conseil traditionnel se limite souvent à des recommandations, le Management de Transition intervient directement dans l'opérationnel, avec un manager expérimenté, immédiatement opérationnel et dédié à la mission.

Les spécificités du Management de Transition

Le MT vs d'autres solutions similaires

Certaines solutions, plus classiques, peuvent être similaires au Management de Transition. Mais, même si en général elles répondent aux même besoin, elles ne procèdent pas de la même manière et n'obtiennent pas les mêmes résultats.

L'image ci-dessous illustre les différences fondamentales entre le MT et d'autres solutions similaires.



Le MT vs intérim cadre (1/2)

Le Management de Transition est le fait de prendre la tête d'une situation d'entreprise, en déléguant en urgence un manager de transition sur place et en pilotant les actions de redressement ou de transformation de la situation considérée pour en sortir ou la changer le plus rapidement possible.

L'intérim cadre, lui aussi, permet de mettre à disposition des compétences spécifiques à disposition des entreprises qui en ont un besoin urgent.

Dans les deux cas, il y a donc urgence et délégation d'un profil.

Pourtant, on retrouve l'urgence aujourd'hui dans tous les compartiments de l'entreprise : tous les recrutements sont urgents, toutes les missions de consulting sont urgentes, toutes les opérations de M&A sont urgentes, toutes les revues stratégiques sont urgentes...

Les spécificités du Management de Transition

Le MT vs intérim cadre (2/2)

Il reste donc comme spécificité commune la délégation d'un profil. Mais les buts de cette délégation sont différents. Dans l'intérim cadre, il s'agit de remplacer, de tenir une fonction, d'apporter une ressource supplémentaire face à un surcroît de travail. Le Management de Transition introduit, lui, une notion de transformation, de cap à passer, d'amélioration.

On peut donc considérer que l'intérim cadre relève du domaine de la RH, et que le Management de Transition relève de la mise en œuvre stratégique.

Les différences entre ces deux solutions ne s'arrêtent pas là. Les outils, les processus, les terminologies peuvent être très différents. Voici ci-dessous un tableau de comparaison sur plusieurs aspects :

	Intérim cadre	Management de Transition
Interlocuteurs courants	RH	Directions, boards
Enjeux	Remplacement, ressource	Transformation, retournement
Manager	Expert	Leader, dirigeant
Process	Identique au recrutement	Identique au consulting stratégique
Valeur ajoutée	Continuité, force d'appoint	Repositionnement, cap passé
Quelques mots clés	Candidat CV Expertise Salaire Besoin Recrutement	Manager Biographie Leadership, soft skills Prestation Enjeu Faisabilité

Les spécificités du Management de Transition

Mission avec vs sans une EMT 1/2)

Les missions de Management de Transition se font très généralement avec l'appui d'Entreprises de Management de Transition (EMT). Leur présence fait une véritable différence par rapport aux situations où le Manager de Transition est seul.

Les EMT font le lien avec le marché

Toutes les EMT apportent une valeur ajoutée forte : le contact avec le marché. Elles disposent d'une démarche commerciale structurée, capable de détecter et de qualifier des opportunités de mission bien mieux, et en bien plus grand nombre que ne pourraient le faire des managers indépendants.

En quelque sorte, ces derniers « sous-traitent » leur approche commerciale aux EMT, tandis que les clients, eux, « sous-traitent » la recherche du bon manager pour leurs besoins spécifiques.

C'est, à minima, une double valeur ajoutée essentielle : connecter les bons profils aux bons besoins.

Elles apportent la sécurité juridique et financière

Une EMT apporte également la sécurité juridique et financière aux deux parties. Le contrat de mission établi entre l'entreprise cliente et l'EMT encadre la relation avec souplesse et rigueur.

- Pour l'entreprise : un contrat commercial adapté au contexte du management de transition, bien plus flexible qu'un contrat de travail classique.
- Pour le manager : l'ingénierie contractuelle et financière de l'EMT, qui sécurise son intervention et lui permet de se concentrer sur l'essentiel, la mission.

Le pilotage de la mission : la vraie différence

Mais la valeur ajoutée majeure d'une EMT réside dans sa capacité à piloter la mission. C'est là que se joue la différence entre un simple placement et un véritable accompagnement. Une EMT ne se contente pas d'identifier un manager compétent : elle s'engage sur la réussite de la mission.

Les spécificités du Management de Transition

Mission avec vs sans une EMT 2/2)

Elle s'assure que :

- Les opérations avancent au bon rythme,
- Le plan d'action reste cohérent,
- Les écarts sont analysés et corrigés à temps.

En d'autres termes, elle orchestre la mission, avant et pendant, pour en garantir la cohérence et l'efficacité.

Faire appel à un manager seul, c'est trouver un moyen. Faire appel à une EMT, c'est se donner les meilleures chances d'atteindre ses objectifs.

Les spécificités du Management de Transition

Le Management de Transition en période de crise ou de retournement

Une crise dans une entreprise est un moment où un événement, une situation, une tendance devient exceptionnelle, ingérable, échappe aux méthodes de management habituels, et peut avoir un impact majeur sur la vie de l'entreprise, ou d'une partie de l'entreprise.

Exemples : la société fait face à une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires (progression à 2, voire 3 chiffres) et tout est désorganisé. Ou au contraire elle subit la perte d'un gros marché, une baisse de ses revenus, entraînant un danger vital. Mais aussi, les Systèmes d'Information sont plantés et le service informatique débordé. Ou encore, une grève dure bloque les entrepôts. Ou on a livré des produits défectueux... La liste est longue des situations dans lesquelles on a besoin d'une aide extérieure temporaire, d'un pompier.

Le Management de Transition présente plusieurs caractéristiques qui le rendent légitime à prendre en main une situation de crise :

- La rapidité de mobilisation d'un manager de transition,
- La séniorité des managers de transition, et leur surdimensionnement,
- Le pilotage serré par l'EMT de la mission, permettant au binôme Associé EMT – Manager de transition d'être au maximum de leur efficacité,
- L'habitude de faire face à des situations compliquées.

Prenons un cas de crise souvent rencontré : le redressement d'une entreprise.

Le Management de Transition consistera ici à :

- Faire intervenir une entreprise extérieure, qui prend temporairement la main sur toute ou partie de l'entreprise,
- Instaurer un dispositif de pilotage en mode projet,
- Construire une feuille de route pour sortir de la situation,
- Déléguer un manager de transition à temps plein dans l'entreprise pour porter le projet de restructuration. Celui-ci prendra alors la tête de l'entreprise, ou se placera aux côtés du dirigeant en place (celui-ci est en général très demandeur, car fatigué).

Les spécificités du Management de Transition

...dans la gestion du changement

La gestion du changement est un vaste domaine. Beaucoup a été écrit sur les méthodes de conduite du changement : des approches basées sur le conseil et la formation, fournissant des outils destinés aux managers en place pour piloter eux-mêmes le changement. Mais le véritable apport du Management de Transition, c'est l'ACTION, qui est nécessaire pour amorcer les changements.

Le Management de Transition est donc, par essence, un levier de gestion du changement. Là où le changement suscite souvent incertitude et résistance, le Manager de Transition agit comme un catalyseur : il traduit la stratégie en actions concrètes, fédère les équipes et assure la mise en œuvre opérationnelle des transformations.

Contrairement à une approche purement consultative, le Management de Transition associe réflexion et exécution. Le manager intervient au cœur de l'organisation, pilote les équipes en place et fait évoluer les pratiques, tout en préservant la continuité des activités. Sa légitimité repose sur son expérience, sa neutralité et sa capacité à obtenir des résultats rapides. En cela, il facilite non seulement le changement, mais aussi l'adhésion durable des collaborateurs et l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement.

Le Management de Transition est donc bien plus qu'un outil de gestion de crise : c'est un accélérateur de transformation, qui transforme l'intention de changement en réalité mesurable et pérenne.

Les spécificités du Management de Transition

...à toutes les étapes de la vie de l'entreprise

On a longtemps considéré que le Management de Transition est une solution qui s'adresse à des situations d'urgence. En réalité, son champ d'intervention est bien plus large. Il s'inscrit dans toutes les étapes de la vie d'une entreprise, qu'il s'agisse de croissance, de transformation, de crise ou de simplement de continuité.

Les changements opérés dans le monde des entreprises ces dernières années - digitalisation, mondialisation – ont accéléré tous les aspects de la vie d'une entreprise.

En particulier, les entreprises doivent faire face à des changements de leur environnement de plus en plus rapides et radicaux. Et par ailleurs, la digitalisation les rend plus visibles, mais rend aussi leurs concurrents plus visibles, les obligeant à s'adapter en permanence.

C'est là que l'on a besoin du Management de Transition :

- Pour prendre en charge IMMEDIATEMENT des enjeux opérationnels qui deviennent aujourd'hui tous urgents, et pour lesquels on n'a pas de ressource interne : mettre en place d'un reporting financier et opérationnel fiable, redresser la performance d'une plateforme logistique, pivoter une activité commerciale vers un nouveau marché/pays, redresser une filiale...
- Pour bénéficier d'une ressource très rapidement. Aujourd'hui, il faut recruter un DAF en 2 semaines, et plus en 6 mois !! Et pas forcément pour la vie, mais peut-être pour quelques mois seulement.

Le Management de Transition devient dans ce cas un véritable **MODE DE GESTION**.

3

Focus sur le Manager de Transition

Focus sur le Manager de Transition

Le profil typique du Manager de Transition

Par sa position temporaire et à temps complet au sein des équipes, sa séniorité et son expérience, le manager de transition est le véritable acteur de la gestion du changement.

<u>Caractéristiques du manager de transition</u>	<u>Ce qu'apporte le manager de transition</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Leader, sénior (+15 ans d'expérience),✓ Orienté résultats,✓ Surdimensionné pour la mission/le poste,✓ Sait communiquer de façon simple et précise pour expliquer les changements, les raisons et les résultats attendus,✓ Apte à motiver les équipes en donnant du sens à l'action de chacun,✓ Attentionné avec les équipes. Écoute, montre comment faire, accompagne.	<p>Entièrement tourné vers l'atteinte de résultats, il agit à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none">• Organisationnel : il propose et met en œuvre les réorganisations techniques nécessaires• Process : il prend en charge la définition des nouveaux process-métiers, via une cartographie des métiers actuels et cibles• Managérial : il s'assure que la transformation soit acceptée par les équipes en levant les résistances au changement.

Qu'est-ce qu'un « bon » manager de transition ?

Toutes les missions de Management de Transition, en Afrique particulièrement, ont en commun certains enjeux : la rapidité d'adaptation, l'atteinte des résultats, le pragmatisme (les fameuses « *mains dans le cambouis* »), la bonne communication. Le manager de transition doit donc être au minimum adaptable, orienté résultats, pragmatique (voire pratique), bon communicant.

Si on ajoute qu'a priori le manager de transition pressenti sur la mission est un homme ou une femme de l'art, DRH quand les enjeux sont RH, DAF quand ils sont financiers, etc., on s'approche du manager adéquat.

Pour finir, le manager de transition le plus adéquat est surtout celui qui sait répondre aux véritables enjeux, au-delà des apparences.

Focus sur le Manager de Transition

Quelles différences entre le Manager de Transition et l'employé (CDI) ?

Le Manager de Transition et le collaborateur en CDI occupent parfois des fonctions similaires, mais leurs rôles, objectifs et cadres d'intervention sont fondamentalement différents.

Le Manager de Transition intervient dans un contexte précis et temporaire : transformation, redressement, remplacement d'urgence, ou conduite de projet stratégique. Son objectif est clair et mesurable : obtenir des résultats dans un délai court. Il agit en toute indépendance, sans enjeu de carrière interne, et se concentre exclusivement sur la mission et sa réussite opérationnelle.

À l'inverse, l'employé en CDI s'inscrit dans la durée. Il contribue à la stabilité et à la continuité de l'organisation, s'intègre dans sa culture et dans ses processus internes, et développe une vision à long terme de sa fonction.

Ainsi, le Manager de Transition apporte une énergie de transformation, une expérience de haut niveau et une neutralité stratégique souvent nécessaires dans les périodes critiques. Le CDI, lui, incarne la pérennité et la construction dans le temps.

Comment s'intègre-t-il dans l'entreprise ?

Souvenez-vous, l'une des qualités d'un bon manager de transition est la capacité à s'adapter. Son intégration est donc plus rapide parce que les personnes qui savent d'adapter s'intègrent plus facilement dans différents environnements. De plus, les managers sélectionnés sont surdimensionnés par rapport aux enjeux qu'ils prennent en charge. Connaissant parfaitement leur métier et comprenant bien la situation et l'enjeu de l'entreprise, pour les avoir déjà rencontrés dans des vies antérieures, ils peuvent consacrer plus d'énergie, de neurones et d'écoute aux équipes en place pour, entre autres, s'y intégrer. L'intégration du manager ne devrait donc pas être un enjeu. Au contraire, son départ peut-être parfois mal vécu par les équipes qui l'ont « adopté ». En général, s'il y a une mission de Management de Transition, c'est qu'il y a un enjeu, des attentes fortes, voire des tensions et des malaises. Le Management de Transition est alors vu avant tout comme une solution aux enjeux et problèmes rencontrés. C'est ainsi que nous constatons souvent que les équipes, qui sont demandeuses de solution, font finalement tout pour que le manager de transition soit bien accueilli.

4

Données clés sur le métier

Données clés sur le métier

Taille du marché en Afrique

Malheureusement, il n’y a pas de données claires sur le marché du Management de Transition en Afrique. On peut peut-être même dire qu’il n’y a pas encore de marché. Mais il va se développer.

En France, il y a 25 ans, le marché était aussi embryonnaire. Il est maintenant proche du milliard d’euros. Il n’y a pas de raisons pour que cette évolution n’arrive pas aussi sur le continent africain.

Les acteurs : Actiss Africa participe activement à l’émergence de ce marché, avec plus de 50 missions en Afrique depuis 2017. Les acteurs du Management de Transition sont encore peu nombreux sur le Continent. Les « *pure players* » sont moins de 10 (5 identifiés à ce jour par Actiss Africa).

Les clients : Le marché africain est classiquement composé de « *early adopters* », et parmi ceux-ci, plusieurs filiales de groupes occidentaux, qui recourent déjà au Management de Transition ailleurs dans le monde. Mais on peut aussi signaler l’existence d’early adopters purement africains, et ceci est une bonne nouvelle.

Perspectives : S’il n’existe pas encore de statistiques formalisées sur le Management de Transition en Afrique, on peut néanmoins anticiper une évolution semblable à celle observée en Europe. Les « *early adopters* » adopteront la pratique les premiers, bientôt rejoints par des « *early followers* », jusqu’à ce que cette solution s’impose progressivement comme un outil courant de gouvernance, à l’exception d’une minorité réfractaire.

En se référant à l’historique du marché européen, on peut estimer un développement régulier : environ 1.000 missions à l’horizon 2030, 3.000 missions en 2035, et un palier d’environ 10 000 missions à terme. Cette dynamique traduit une tendance de fond : le Management de Transition est appelé à devenir en Afrique un levier essentiel de performance et de transformation des entreprises.

Horizon	Nombre estimé de missions	Phase du marché
2030	~1 000	Adoption par les early adopters et early followers
2035	~3 000	Diffusion large et structuration du marché
À terme	~10 000	Maturité et ancrage durable

Données clés sur le métier

Fonctions adressées et types de mission

Notre expérience montre que les interventions des Managers de Transition couvrent un spectre très large : de la prise en charge d'une fonction clé au sein du Comité de Direction, jusqu'au pilotage de projets stratégiques transverses.

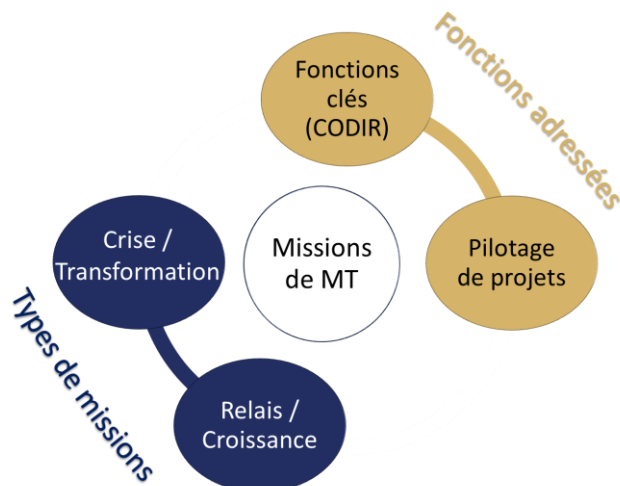
➤ Les fonctions de direction

- **Direction Générale** : prise de direction temporaire d'une entreprise.
- **Fonctions financières** : DAF, contrôle de gestion, direction comptable.
- **Fonctions industrielles et de production** : Direction industrielle, production, qualité.
- **Ressources humaines** : DRH, recrutement, relations sociales, développement RH.
- **Supply Chain et Achats** : Logistique industrielle, supply chain.
- **Commercial et client** : DCM, direction des ventes, ADV.
- **Fonctions support spécialisées** : DSI, communication, juridique : sécurisation, transformation digitale, enjeux réglementaires.

➤ Le pilotage de projets stratégiques

Au-delà des fonctions opérationnelles, les Managers de Transition sont également mobilisés sur des projets transverses :

- **Projets internes** : fusion/acquisition, ouverture de filiale, mise en place d'un CSP, réorganisation de la supply chain.
- **Projets externes** : prise en charge d'un projet auprès d'un client de notre client, pour rattraper un retard ou accélérer sa réussite.



5

Enjeux et perspectives du Management de Transition

Pourquoi le MT va se développer en Afrique?

Parce que c'est une réponse structurelle aux transformations permanentes

Le Management de Transition s'est développé à un rythme soutenu ces dernières années, d'environ +15 % par an dans le monde. Cette progression répond à un besoin fondamental des entreprises : la flexibilité. Mais elle reflète également une mutation structurelle du management et de l'organisation du travail.

L'accélération des processus managériaux

Le digital, le web et l'intelligence artificielle ont profondément transformé le rythme des décisions et des transformations. Il y a vingt ans, une réorientation stratégique nécessitait un diagnostic, une revue complète et la construction d'un plan d'affaires sur deux à trois ans. Aujourd'hui, certaines entreprises changent de cap à 180 degrés en quelques mois. De même, la mise en place d'un ERP, autrefois un projet de deux ans, peut désormais se réaliser en quelques semaines grâce aux solutions SaaS. Cette accélération impose aux organisations de se transformer plus rapidement et plus régulièrement, au-delà de ce que leurs équipes permanentes peuvent gérer.

La raréfaction des équipes permanentes

Les équipes permanentes, détentrices de l'ADN de l'entreprise, deviennent moins nombreuses, tandis que le recours à des contractants, freelances et sous-traitants augmente. Les délais traditionnels de recrutement — souvent six mois — ne sont plus compatibles avec le rythme des affaires. Le Management de Transition offre alors une solution immédiate et opérationnelle : une fonction de direction peut être pourvue en deux semaines, le temps qu'un recrutement classique se concrétise, ou même pour durer si le besoin persiste.

Une solution pour l'adaptation permanente

Au-delà de la réactivité, le Management de Transition répond à un enjeu stratégique majeur : la transformation continue des entreprises. Les équipes internes, concentrées sur la gestion quotidienne, ne disposent pas toujours des ressources ni de la latitude nécessaires pour piloter ces changements profonds. Le Manager de Transition apporte compétences, expérience et disponibilité immédiate, garantissant que l'entreprise peut s'adapter rapidement et efficacement.

Une solution d'avenir

Le Management de Transition n'est pas seulement une réponse ponctuelle : c'est une réponse structurelle aux transformations permanentes. Dans un monde où la rapidité et l'adaptation sont des leviers essentiels de compétitivité, il devient un outil clé pour assurer la performance, la résilience et la transformation continue des entreprises.

Pourquoi le MT maximise les résultats?

Dans la pratique, c'est une solution qui se distingue rapidement des autres par son efficacité immédiate et mesurable. Dans des contextes souvent complexes (urgence opérationnelle, transformation stratégique, crise managériale), elle permet d'obtenir des résultats concrets en un temps réduit. Mais au-delà de la rapidité, c'est la **qualité du résultat** qui fait sa force.

Voici pourquoi cette approche maximise durablement la performance des organisations :

Un focus sur les maillons faibles

Les EMT mobilisent des Managers de Transition qui concentrent leur action sur les points de fragilité du système. Le premier réflexe dans une mission de Management de Transition n'est pas de tout refonder, mais de cibler les leviers à fort impact, ceux qui conditionnent le redressement ou la transformation. Ce diagnostic précis, débarrassé des biais internes, permet d'allouer les efforts là où ils produisent le plus de valeur.

Une action centrée sur le leadership et les équipes

L'action du Manager de Transition ne se limite pas aux processus et aux outils. Il agit avant tout sur le leadership, la mobilisation et la conduite des équipes. C'est un leader qui intervient comme un catalyseur : il réinstalle la confiance, donne du sens et de la direction, remet les équipes en mouvement.

Un regard neuf, objectif et non pollué

Parce que le dispositif est extérieur à l'entreprise, et qu'il déploie et encadre un Manager de qui s'immerge tout de suite dans l'environnement, c'est un regard neutre et lucide qui est apporté sur la situation. Le Manager de Transition n'est pas influencé par les jeux politiques, les habitudes ou les résistances internes. Il a une distance qui favorise des décisions justes, prises sur la base de faits et d'objectifs, et non de considérations personnelles ou historiques.

Une vision claire de ce qu'il faut faire et comment le faire

Forts de leur expérience opérationnelle, l'EMT et le Manager de Transition en charge de la mission ne se contentent pas d'un diagnostic : ils savent **transformer la vision en plan d'action**. Ils définissent les priorités, tracent la feuille de route et mobilisent les équipes autour d'une trajectoire partagée.

La méthode VMA développée par **Actiss Africa** (Vision – Mobilisation – Action) illustre parfaitement cette approche : la clarté de la vision, la rigueur méthodologique et la rapidité d'exécution convergent pour produire un résultat maximal, dans un temps maîtrisé.

Le MT pour faire face au déficit de Managers expérimentés en Afrique

Malgré des ambitions fortes et des projets stratégiques sur le Continent, les entreprises peinent très souvent à attirer des ressources expérimentées capables d'agir immédiatement. Les causes de ces difficultés sont pourtant bien identifiées sur le terrain :

Un vivier local restreint pour certaines fonctions stratégiques

Sur le continent, les talents sont nombreux et la jeune génération monte en puissance. Mais sur des postes très spécialisés, les profils ayant une expérience confirmée au plus haut niveau restent rares.

Des délais de recrutement souvent trop longs

Entre la définition du poste, la recherche, la sélection et la négociation, un recrutement de dirigeant peut prendre plusieurs mois. Or, dans de nombreux cas, les entreprises n'ont pas ce luxe de temps : il faut agir en quelques semaines pour éviter une perte de performance, une rupture opérationnelle ou un retard de projet.

Un écart entre attentes et offres

Les dirigeants expérimentés, qu'ils soient basés localement ou à l'international, attendent souvent des périmètres et des plans clairs ainsi que des moyens alignés avec les objectifs. Lorsqu'un de ces éléments manque, l'attractivité du poste diminue, rallongeant encore le processus de recrutement.

Face à cet enjeu, le Management de Transition peut être une réponse pragmatique

Quatre leviers actionnés par le principe du Management de Transition permettent de régler le problème :

- **Mobilisation rapide** : des dirigeants opérationnels peuvent être déployés en quelques jours.
- **Impact immédiat** : les managers interviennent parce qu'ils ont déjà vécu et résolu des situations similaires (restructuration, lancement d'activité, redressement, changement d'organisation, etc.). Ils sont opérationnels dès le premier jour.
- **Flexibilité** : les missions sont limitées dans le temps, ce qui permet de répondre à un besoin précis sans engager un recrutement permanent dans la précipitation.
- **Transmission de compétences** : le Manager de Transition ne se contente pas d'atteindre les objectifs fixés. Il prépare aussi l'équipe interne à reprendre le flambeau, garantissant la continuité après son départ.

Il faut surtout noter que sur un continent où les opportunités de croissance sont fortes mais où les fenêtres d'action adéquates sont étroites et où le temps de réaction est souvent court, le Management de Transition ne doit pas être vu uniquement comme une solution d'urgence. C'est surtout un levier stratégique pour franchir des étapes critiques, sécuriser des projets, gérer des périodes de transformation, tout en renforçant les compétences des équipes en place.

Le véritable enjeu n'est pas seulement de combler un poste, mais de sécuriser la trajectoire de l'entreprise dans une période décisive. Et c'est précisément cela l'apport du Management de Transition.

Le digital et l'Intelligence Artificielle vont-ils faire disparaître le MT ?

La question est légitime et surtout prospective. Plus qu'une disparition, nous pourrions plutôt assister à une introduction progressive de l'intelligence artificielle dans le Management de Transition.

En particulier, on s'aperçoit que certains comportements, que l'on rencontre typiquement en mission de Management de Transition, pourraient être modélisés et digitalisés. Si l'on rentre dans un logiciel d'intelligence artificielle des données brutes de comportement, ne pourrait-on pas espérer récupérer en retour des recommandations d'action ou de décision ?

Enfin, nous serons de plus en plus en contact avec des « *digital natives* », générations Y ou Z, des décideurs et équipes qui se comportent différemment des séniors : attention plus diffuse, gestion de plusieurs tâches à la fois, une certaine immaturité, une bien plus grande connaissance, mais pas forcément un meilleur sens de l'analyse.

Que restera-t-il ?

Il restera ce qui n'est ni *digitalisable* ni modélisable. La relation humaine :

- Compréhension d'enjeux complexes,
- Plaisir de travailler ensemble.

Ceci se retrouve dans beaucoup de métiers dits « intellectuels » : avocats, consultants, experts. En ce qui concerne le Management de Transition, la spécificité du marché réside dans la compréhension des enjeux opérationnels d'une entreprise, qui oblige à envisager tous les aspects de l'action humaine : organisation, process, management, psychologie également.

Et enfin, le plaisir de travailler ensemble, de réaliser ensemble, ne semble pas facilement *digitalisable*. Mieux, le plaisir de travailler doit rester l'apanage de l'humain.

Comme souvent en cas de rupture technologique majeure, la question est de savoir quand le basculement vers un nouveau mode de travail va intervenir.

Le digital et l'Intelligence Artificielle vont-ils faire disparaître le MT ?

Ils feront disparaître ou réduiront certaines fonctions évidentes telles que l'intermédiation et la recherche de candidats. Ils en modifieront d'autres comme le pilotage des missions, le reporting automatisé, le pilotage à distance ou pourront même introduire de l'intelligence artificielle en modélisant certains comportements managériaux.

Mais la relation humaine demeurera. Tout au moins à court terme, l'intervention de l'être humain sera nécessaire pour la compréhension d'enjeux d'entreprise, par nature complexes (car mixant plusieurs facettes du management comme l'organisation, les process, les affinités émotionnelles).

Très exactement, le digital va-t-il faire disparaître les Entreprises de Management de Transition ? C'est une des questions qui peut les occuper légitimement actuellement. Mais nous pensons que cela n'arrivera pas.

En revanche, il est certain que le digital et l'IA vont transformer la façon dont le métier de MT est exercé encore aujourd'hui. Certaines façons de faire, certaines pratiques, vont tout simplement disparaître, comme ont disparu ou quasi disparu la photo argentique, les pompes à essence mécaniques, les machines à écrire.

Les plateformes internet d'intermédiation, qui mettent en relation d'un côté des entreprises, de l'autre des freelances, sont de plus en plus nombreuses. Elles rassemblent plusieurs milliers/millions de CVs. Ainsi, de nombreux freelances n'ont plus besoin de passer par des cabinets intermédiaires, puisqu'ils peuvent, via ces plateformes, offrir directement leurs services.

De même, les entreprises qui ont besoin d'une compétence font directement une recherche sur internet, soit sur des bases (réseaux sociaux en particulier), soit via des robots intelligents de recherche. Là non plus, nul besoin de cabinet d'intermédiation pour trouver un manager.

En conclusion, on voit que la partie « intérim » du Management de Transition, qui consiste à, uniquement, placer des séniors dans des entreprises pour une durée déterminée, va échapper de plus en plus aux cabinets d'intérim cadre et d'intérim dirigeants. C'est une bonne chose, car on ne voit plus très bien, avec la généralisation d'internet, quelle est la valeur ajoutée d'un cabinet d'intermédiation.

Ces outils modifieront d'autres aspects du métier.

Les Entreprises de Management de Transition pilotent les missions qui leur sont confiées. On peut imaginer qu'une partie de ce pilotage sera de plus en plus automatisée, de plus en plus digitalisée, de plus en plus « IA ».

Depuis la crise du Covid, on voit que le pilotage des missions peut être facilement effectué à distance. Ceci permet de réaliser de plus nombreux points en cours de mission, puisqu'on abolit les temps de trajet. Ceci permet en particulier de réaliser de plus en plus de missions en région. On assistera (on assiste déjà) à plus de home office de la part des managers de transition.

6

Focus sur Actiss Africa

Actiss Africa

Actiss Africa est un pure player du Management de Transition, pionnier et leader de ce métier en Afrique.

Acteur de référence du Management de Transition en Afrique

Créée en 2017 en tant que spin-off d'Actiss Partners (fondée en 2004), Actiss Africa s'est imposée comme un acteur de référence du Management de Transition sur le continent africain. Son rôle : accompagner les entreprises, les institutions publiques et les investisseurs dans des phases de transformation, de redressement ou de structuration, en leur apportant rapidement les compétences managériales adaptées.

Une présence panafricaine et un ancrage international

Basée à Abidjan, Casablanca, Dakar et Paris, Actiss Africa intervient dans toute l'Afrique de l'Ouest, Centrale et du Nord, avec l'ambition de couvrir l'ensemble du continent. Membre du réseau international IXPA (*réseau mondial d'entreprises de Management de Transition*), Actiss Africa s'appuie également sur une communauté mondiale de managers et de partenaires, garantissant à ses clients une capacité d'intervention rapide, flexible et multiculturelle.

Une expertise fondée sur l'expérience et les résultats

Avec plus de 300 missions réalisées en Afrique et en Europe, Actiss Africa met à disposition de ses clients des Managers de Transition expérimentés, capables d'intervenir à des postes de direction générale, financière, opérationnelle ou fonctionnelle.

Leur point commun : la capacité à produire des résultats mesurables en un temps limité, tout en renforçant durablement les organisations.

Une contribution active à la structuration du métier

Actiss Africa est membre fondateur de France Transition, administrateur de l'Institut de Formation au Management de Transition (IFMT) et formateur agréé dans ce domaine. L'entreprise contribue ainsi au développement d'un Management de Transition exigeant, éthique et professionnalisé, adapté aux réalités africaines.

Une méthode unique : la démarche VMA

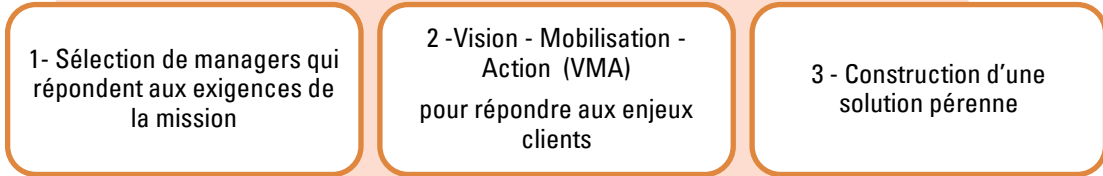
Au cœur de chaque mission, Actiss Africa déploie sa méthode propriétaire, la VMA – Vision, Mobilisation, Action.

Cette approche allie :

- une vision claire des enjeux et des objectifs,
- une mobilisation rapide des ressources clés,
- une action rapide et ciblée, tournée vers les résultats.

Actiss Africa

Synthèse de l'approche Actiss Africa



La démarche VMA

C'est une démarche développée et éprouvée au fil des missions par Actiss Africa : **VMA - Vision – Mobilisation – Action**.

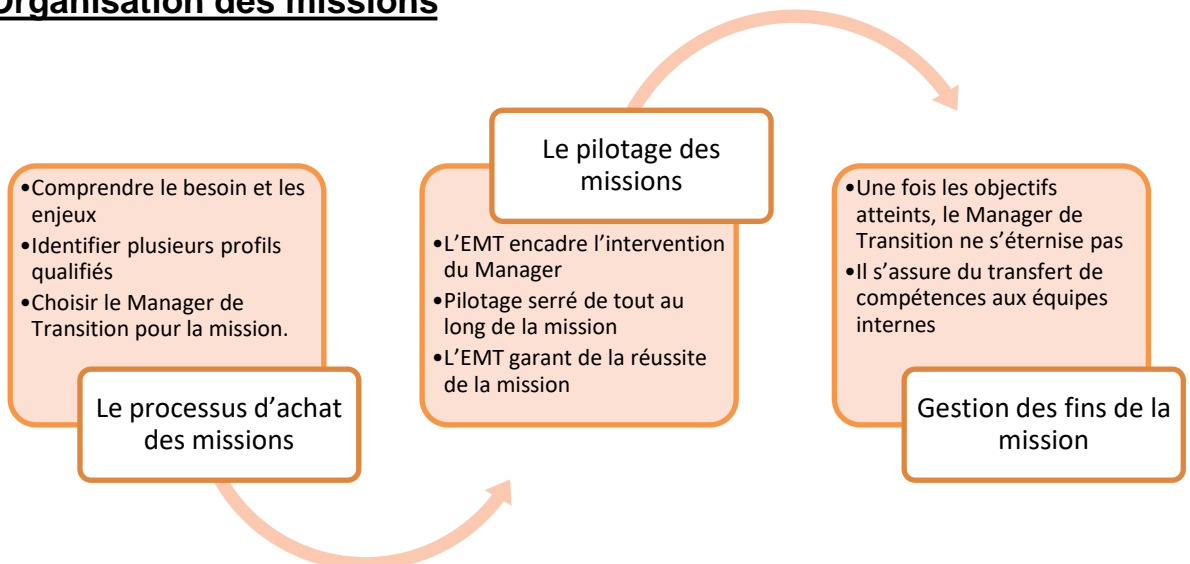
VISION : au démarrage de la mission, il s'agit d'écouter, de dialoguer, de faire réfléchir. Les équipes sont associées dès le départ au processus de transformation. Mieux, elles deviennent elles-mêmes actrices du changement, en définissant les objectifs à atteindre.

MOBILISATION : le Manager de Transition fédère les énergies, donne du sens, trace la voie. Il joue un véritable rôle de leader. Exemplarité : il incarne le changement par ses actes. Il ne le prône pas, il le démontre.

ACTION : car c'est bien l'action qui transforme. Le Manager de Transition doit agir et faire agir. Il met les équipes en mouvement, en proximité. Trop de projets de transformation échouent, faute de concrétisation. Trop de temps passé en formations ou séminaires, pas assez sur le terrain. Le manager de transition, lui, est dans l'action quotidienne, aux côtés des équipes, pour ancrer le changement.

Pour résumer, la méthodologie VMA de Actiss Africa c'est : « **On apprend à marcher en marchant.** », ou encore « **On saute dans le grand bain... et on apprend à nager !** »

Organisation des missions



Actiss Africa

Les Managers de Transition d'Actiss Africa

Les Managers de Transition déployés sur les nombreuses en Afrique viennent essentiellement de :

- **Un vivier éprouvé**

un vivier interne qui rassemble des managers expérimentés, sélectionnés au fil de nombreuses missions réussies. Ces personnes connaissent déjà l'exigence opérationnelle d'Actiss Africa.

- **Une base de données riche :**

Lorsque le vivier ne suffit pas, une base de plus de 3 000 profils qualifiés est explorée. Ces candidats, qui ont le plus souvent directement contactés Actiss Africa, sont suivis et évalués avec rigueur.

- **Le pouvoir du réseau :**

Les relations développées avec les associations professionnelles de Managers de Transition, notamment les anciens diplômés de l'IFMT (Institut de Formation en Management de Transition), permettent d'accéder à des talents exclusifs. Le réseau est très souvent mobilisé pour identifier des profils spécifiques correspondant à des besoins très ciblés.

Actiss Africa

Notre empreinte sur l'Afrique

Actiss Africa s'impose aujourd'hui, non seulement comme pionnier, mais aussi comme l'acteur de référence du Management de Transition en Afrique. Forte de plus de plus de 50 missions conduites en Afrique, notre équipe démontre, mission après mission, sa capacité à obtenir des résultats tangibles dans des délais maîtrisés.

Notre présence à Abidjan, Dakar et Casablanca nous confère une position stratégique pour accompagner les organisations dans leurs projets, en mobilisant rapidement les meilleurs Managers de Transition sur le Continent ou ailleurs. Grâce à cette implantation et à une connaissance approfondie des réalités économiques, culturelles et managériales africaines, nous sommes capables d'intervenir sur l'ensemble du Continent, en adaptant nos approches aux spécificités locales.

Actiss Africa est également le représentant Afrique du réseau international IXPA, qui rassemble des cabinets leaders en Management de Transition à travers le monde. Cette affiliation nous permet de mobiliser une expertise internationale, tout en offrant à nos clients africains un accès privilégié à des pratiques et standards de niveau mondial.

Puisque nous croyons que la transformation durable des organisations africaines se construit à la jonction entre les dynamiques locales et les standards internationaux, notre empreinte sur l'Afrique est celle d'un acteur ancré localement et ouvert sur le monde.

Notre approche sur le Continent

Notre approche du Management de Transition en Afrique repose sur une double proximité : celle des décideurs locaux et celle des acteurs internationaux présents ou investissant sur le Continent.

Etant nous-même présent sur le Continent, les dirigeants africains sont naturellement nos interlocuteurs privilégiés. C'est pourquoi nous entretenons un dialogue constant avec eux afin de comprendre leurs enjeux spécifiques, leurs contraintes opérationnelles et leurs ambitions de croissance.

En parallèle, nous accompagnons également les groupes internationaux disposant d'activités, de filiales ou de partenariats en Afrique. Notre rôle est de faciliter leur intégration dans les écosystèmes locaux et de sécuriser leurs phases de transition.

Cette approche mixte, ancrée dans le terrain et dans la proximité avec nos interlocuteurs, fait de Actiss Africa un acteur encore plus proche des réalités locales avec les acteurs sous toutes leurs formes.

7

Annexes

Quelques références d'Actiss Africa

Directeur Général de Transition

Le contexte

Une société industrielle internationale, présente sur trois continents, fabrique des pièces mécaniques de haute précision pour l'automobile, l'aéronautique et l'énergie. Son usine en Tunisie est entièrement dédiée aux clients du secteur automobile.

Les enjeux

Le Directeur Général du site tunisien étant parti, la direction locale était assurée par intérim, sans représentant légal sur place. Or certains dossiers sensibles, notamment un litige douanier, nécessitaient la présence d'un mandataire social. Un recrutement était en cours, mais en attendant, il fallait qu'un Directeur Général de transition prenne la fonction pour :

- piloter le dossier Douanes, avec le support du groupe et des avocats locaux,
- apporter un appui RH,
- puis assurer la direction complète du site lorsque le directeur de site a dû rentrer en Europe.

La mission

Dans un premier temps, le manager de transition a travaillé en binôme avec le directeur de site. Puis, après le départ de ce dernier, il a assuré l'intégralité de la fonction de Directeur Général.

Le dossier Douanes a été résolu très rapidement, plus vite que prévu. En revanche, le manager de transition a dû faire face à l'imminence d'un audit qualité d'un client de rang 1, stratégique pour l'avenir du site.

Dès son arrivée, le manager de transition a lancé et accéléré plusieurs initiatives stratégiques pour améliorer la qualité, l'organisation et les processus de l'usine.

- Sécurité et organisation : mise en place d'un chantier 5S, création d'une matrice de procédures HSE et délégation claire des responsabilités. Résultat : 272 jours sans accident du travail (au 30 avril 2025). Le taux de présence a été élevé, avec un taux d'indisponibilité réduit à 5 % et un absentéisme limité à 1 %.
- Communication interne : structuration renforcée via des réunions mensuelles du CODIR, points réguliers avec les responsables de service, réunions de suivi des chantiers et des plans d'action post-audit, ainsi que des revues de direction.
- Volet opérationnel : révision complète des procédures, remplacement des départs par des mobilités internes, réorganisation des équipes selon la charge de travail. Cela a permis de réduire les effectifs de plus de 30 personnes sans impact sur la performance. L'internalisation de la maintenance préventive a réduit les coûts, avec un taux de réalisation de 100 % et une disponibilité des équipements portée à 80 %. Le manager de transition a également soutenu le lancement d'un nouveau projet produit lié à l'e-mobility.
- Indicateurs de performance : Respect du Plan Directeur de Production (PDP) : 100 % ; Taux de service client (OTD) : 100 % ; Chiffre d'affaires : atteint à 100 % ; Zéro retour client ; PPM : dans les objectifs fixés ; Trois chantiers d'amélioration continue lancés chaque mois.
- Optimisation des coûts : le Plan de Contingence lancé en juillet 2024 a généré des résultats significatifs en matière de réduction des dépenses (consommables, transport, heures supplémentaires, maintenance, stocks à faible rotation, transport du personnel et prestations externes).
- Audits : trois audits externes (IATF, normes environnement et sécurité, client stratégique) ainsi qu'un audit interne QHSE ont été réussis. Les quelques non-conformités mineures identifiées ont été corrigées et clôturées avant la fin de la mission.

Enfin, le manager de transition a renforcé la cohésion des équipes, levier essentiel de la réussite.

Les résultats

Le site tunisien est aujourd'hui consolidé dans son rôle d'usine dédiée à la sous-traitance automobile. Les certifications qualité ont été confirmées, les équipes sont structurées et mobilisées, les processus industriels performants, et les dossiers sensibles ont été traités. L'usine est donc pleinement opérationnelle.

Mission réalisée d'avril 2024 à janvier 2025.

Quelques références d'Actiss Africa

Directeur des Ressources Humaines de Transition

Le contexte

Un grand groupe international, basé en Europe, doit faire face à d'importants enjeux de transformation et de structuration. Sa Direction des Ressources Humaines Groupe est mobilisée sur des projets stratégiques à fort impact et ne dispose plus de la disponibilité nécessaire pour piloter efficacement les opérations RH de la sous-région Afrique de l'Ouest (7 pays, avec un hub à Abidjan).

Pour assurer la continuité et l'efficacité du pilotage RH dans la région, le Groupe a récemment nommé une DRH locale à fort potentiel. Toutefois, sa prise de poste est encore récente et son expérience limitée. Dans le même temps, les attentes du Groupe se font pressantes : la fonction RH doit se structurer, se professionnaliser et accompagner la croissance opérationnelle.

C'est dans ce contexte qu'Actiss Africa a été sollicitée pour déployer une mission de Management de Transition en appui à la DRH régionale. L'objectif : assurer la co-responsabilité des fonctions RH, accélérer la mise à niveau de l'organisation et renforcer la maturité managériale de la nouvelle titulaire.

La mission

Confiée à une Manager de Transition expérimentée, la mission s'est articulée autour de trois axes majeurs :

- Structuration de la stratégie RH

Identifier la cible : une organisation RH complète, pertinente et performante. Pour chacun des volets clés – recrutement, administration du personnel et paie, développement RH, relations sociales – des diagnostics ont été réalisés et des plans d'action pragmatiques ont été mis en œuvre. L'accent a particulièrement été mis sur le taux de rétention, la gestion contractuelle, la marque employeur et la grille de rémunération. Ces chantiers ont été pilotés en mode projet, en binôme étroit entre la Manager de Transition et la DRH régionale.

- Mise à niveau et accompagnement des équipes

La mission a permis d'évaluer les compétences, d'organiser et de former les équipes RH centrales et régionales. Des actions ciblées de coaching individuel et collectif, d'évaluation 360°, et de gestion de carrière ont été conduites. Un soin particulier a été apporté à la cohésion et à la dynamique d'équipe, considérées comme un levier essentiel de transformation.

- Optimisation des processus RH

Une attention particulière a été portée à la revue et à la fiabilisation des processus clés, notamment la paie et le contrôle de gestion sociale, dans une optique d'efficacité, de conformité et de transparence.

Tout au long de la mission, une méthode pragmatique et opérationnelle a guidé la collaboration :

« Je fais, puis je te montre, puis tu fais, enfin tu es autonome. »

Une approche qui a permis à la DRH régionale de gagner en confiance, en maîtrise et en leadership.

Les résultats

Le plan stratégique RH de la région a été finalisé, l'organisation cible validée, et les processus clés revus et optimisés. Sur cette base solide, la DRH titulaire dispose désormais de tous les leviers pour accélérer la transformation et faire de la fonction RH un vecteur de performance et de cohésion au service du Groupe.

Mission réalisée d'août 2022 à janvier 2023

Quelques références d'Actiss Africa

Directeur Commercial de Transition (1/2)

Le contexte

WOODIN est une marque du Groupe VLISCO, groupe spécialisé dans la production et la vente de tissus de mode pour l'habillement. Woodin est distribué principalement en Afrique.

A côté de Vlisco, marque haut de gamme du Groupe, et d'Uniwax, marque standard, la marque Woodin est l'élément premium, jeune, « branché », du Groupe.

Mais les ventes sont en berne. Elles sont réalisées par plusieurs canaux : grossistes, retail, web, institutionnels. Les deux derniers canaux sont embryonnaires. Le canal grossistes est en baisse, et le retail ne décolle pas.

La stratégie pour la Directrice Générale de la marque Woodin est de faire de sa marque le produit Star du Groupe, celui qui sera en progression et qui représentera les ventes des prochaines années, repositionnant le Groupe à la tête d'un marché fluctuant et avec de nouvelles habitudes de consommation.

Pour cela il apparaît que les canaux Retail et Web sont les plus pertinents pour opérer ce pivot. Mais il ne faut pas négliger le canal grossistes, qui, bien qu'en baisse, représente quand même encore la majorité des ventes. Le canal Institutionnel doit aussi être exploré. Le canal Web, bien que fondamental, relève d'une autre fonction au sein du Groupe.

La mission

Actiss Africa intervient pour :

- Structurer le canal Retail de Woodin
- Consolider le canal Grossistes de Woodin
- Explorer le canal Institutionnel

La mission Actiss Africa démarre en avril 2022, par la structuration du segment Retail :

- Mise en place d'une organisation dédiée avec la désignation d'un responsable Retail
- Mobilisation des équipes Retail, Manager de boutique, Vendeurs autour d'objectifs collectifs et individuels.
- Mise en place de process : contrats, objectifs
- Actions sur le niveau des stocks
- Pilotage, via KPI's, des résultats des actions

A partir de septembre, la mission se concentre sur la consolidation du canal Grossistes :

- Recontacte de tous les acteurs du segment – grossistes, marchés et foires, à Abidjan, mais aussi à l'intérieur du pays
- Mise en place de process pour dynamiser les ventes : challenges, objectifs, contrats
- Action sur le déstockage
- Focus sur l'export (Mali, Ghana, RDC...)
- Pilotage, là aussi, via KPI's

En parallèle, premières prises de contact avec les acteurs du canal Institutionnels (Orange, Ministères...).

Quelques références d'Actiss Africa

Directeur Commercial de Transition (2/2)

Les résultats

Les canaux de ventes sont structurés et pourront être développés sur cette base par une équipe montante. Le niveau de stock est revenu dans des proportions raisonnables tant au niveau interne que chez les grossistes et dans les points de vente Retail suites aux actions combinées de déstockage et de vente. L'offre est dorénavant articulée autour des collections ; dont le lancement de la collection CONFIANCE en mai 2022 reste la meilleure des performances de la marque.

La marque Woodin, grâce aux effets conjugués de la mission d'Actiss Africa et d'une création produits offensive, est la seule qui soit en progression au sein du Groupe, permettant ainsi le positionnement de Woodin comme la marque Star du groupe, qui doit permettre au groupe Vlisco de pivoter et de se repositionner « dans la course » sur des marchés changeants, mouvants copiés, volatils.

Mission réalisée d'avril à décembre 2022.

Quelques références d'Actiss Africa

Chef de projet de Transition

Le contexte

Une entreprise multinationale du secteur de la technologie et de l'énergie, active sur tout le continent africain, était engagée pour construire un datacenter pour le compte d'un État ouest-africain. Ce projet, bien avancé techniquement, accusait cependant un retard critique. Les autorités nationales ont alors fixé une date butoir de livraison au 2 décembre 2021, au-delà de laquelle seules des réserves non bloquantes seraient tolérées.

Face à l'enjeu, le prestataire a fait appel à Actiss Africa pour reprendre en main le pilotage opérationnel du projet, notamment en assurant le management des équipes internes et externes sur le chantier.

La mission

Dans un premier temps, le manager de transition déployé par Actiss Africa a procédé à la refonte du diagramme de Gantt, structurant clairement les volets du projet (maçonnerie, énergie, climatisation, eau, IT...).

Très vite, le cœur de la mission est devenu humain et organisationnel. Si les équipes internes ont collaboré efficacement, les sous-traitants se sont montrés désorganisés, avec du personnel peu mobilisé, souvent engagé ailleurs. Le manager de transition a dû s'engager dans un management de proximité très intense, présent sur le terrain avec une forte amplitude horaire, y compris les week-ends.

Il a également accéléré les processus d'approvisionnement, en interpellant directement les équipes concernées lorsqu'il est apparu que certains délais annoncés risquaient de compromettre l'objectif fixé.

Grâce à ce pilotage exigeant et au suivi rigoureux du Gantt, les tâches ont progressivement atteint les seuils de 80%, puis 100% d'exécution, avec recette partielle sur chaque sous-chantier.

Les résultats

Le Datacenter a été achevé à la fin novembre, dans les délais impartis. Si la recette finale a été légèrement décalée en raison de décisions client encore en suspens (concernant notamment les équipements IT), la partie relevant exclusivement de notre client a été entièrement livrée, avec seulement des réserves mineures non bloquantes.

Actiss Africa a permis à ce projet, auparavant en grande difficulté, d'être remis sur les rails et finalisé en trois mois, démontrant sa capacité à piloter des projets critiques dans des contextes d'urgence.

Mission réalisée d'août à décembre 2021



ACTISS AFRICA, *novembre 2025*

Abidjan – Casablanca – Dakar

actissafrika.com / contact@actissafrika.com

