CONSEILS



Jacques A.H. CANGAH
Senior Manager |
Human Capital Regional Leader |
Consulting



Jacques A.H. CANGAH
Senior Manager |
Human Capital Regional Leader |
Consulting

4 raisons d'identifier et faire grandir les leaders au sein de nos organisations

Nous l'entendons çà et là, de manière plus récurrente et plus forte, qu'avant le début de la crise du Covid-19 : le leadership, concept trop souvent galvaudé, concept fourre-tout, concept dont certains employés vous diront que beaucoup en parlent mais que très peu l'on vu.

Le leadership est sur toutes les lèvres comme absolue nécessité pour mener son entreprise et tous les hommes qui y travaillent vers les sommets vertueux de la réussite.

Dans nos géographies plus qu'ailleurs, le leadership est encore trop perçu à tort comme étant l'affaire d'un seul individu. Il est encore trop souvent l'affaire du Chef d'entreprise alors que la question du leadership, plus complexe, va au-delà de la « simple question » du choix du dirigeant et de son style de management.

Face à cette vision encore trop partagée, et qui a clairement un impact sur le développement de nos entreprises et de nos champions nationaux, il est important de rappeler pourquoi il reste nécessaire d'identifier les leaders au sein de nos organisations.

La première raison concerne l'importance même du leadership pour nos organisations.

En effet, le leadership est souvent le fil d'Ariane qui permet de consolider et de faire aller dans la même direction des équipes aux caractéristiques différentes, que ce soit en termes de culture, de compétences, d'expériences ou encore de motivation. Identifier des leaders au sein de vos organisations, c'est pouvoir disposer de meneurs d'hommes qui joueront le rôle de chef d'orchestre et s'assureront que le fil d'Ariane ne casse pas.

La seconde raison est liée à l'évolution de nos organisations.

Il est important de noter la complexité de nos organisations, et cela s'accentue notamment avec les nouveaux modes de travail mis en avant par la crise du Covid-19, nous impose de multiplier

Hive Kouamé N'DA

Directeur Administratif et Financier du Groupe SNEDAI

LES ENTREPRISES SE DOIVENT D'ÊTRE AGILES ET RÉACTIVES AFIN DE SUIVRE DE MANIÈRE SIMPLE ET RAPIDE L'ÉVOLUTION ET LA MESURE DE LEURS PERFORMANCES



Marié et père de trois enfants, Hive Kouamé N'DA affiche un parcours académique riche dans des écoles prestigieuses : Institut National des Techniques Economiques et Comptables de Paris, ESG Paris, Université Paris Dauphine, HEC Paris. Il est diplômé d'état français et du cursus d'expertise comptable, titulaire d'u master en Dusiness Administration, de deux (02) masters spécialisés en gestion financière et restructuration d'entreprise et dispose de plusieurs certifications, notamment en Dusiness Performance Management, Corporate Finance et en Digitalisation des fonctions Finances. C'est ce technocrate bardé de diplômes qui est aujourd'hui le Directeur Administratif et Financier du Groupe SNEDAI. Préoccupé par les questions de processus de création de valeur au sein des entreprises et des business unit, nous l'avons rencontré pour échanger sur le sujet technique de la gestion de la performance en entreprise.

Vous êtes aujourd'hui Directeur Administratif et Financier du Groupe SNEDAI. Pouvez-vous nous raconter votre parcours professionnel ?

J'ai démarré ma carrière professionnelle en cabinet d'expertise comptable. Chef de mission, j'ai essentiellement travaillé sur des missions d'audit de projet, d'audit organisationnel et de revue comptable avant d'intégrer le Groupe SNEDAI en qualité de Chef comptable de la filiale du Burkina Faso. J'ai ensuite occupé successivement les fonctions de Chef comptable du Groupe SNEDAI, Chef de service contrôle de gestion de la filiale du Sénégal, puis Directeur Administratif et Financier Adjoint du pôle BTP et Infrastructures du Groupe SNEDAI.

Je suis le Directeur Administratif et Financier (DAF) du GROUPE SNEDAI où je passe l'essentiel de mon temps à accompagner mon groupe sur les questions de pilotage de performance et de transformation numérique. Je comptabilise une expérience professionnelle de plus de dix (10) ans et poursuis dans le même temps depuis 2019 la finalisation de mon diplôme d'expertise comptable de l'état Français.

Présentez-nous le GROUPE SNEDAI S'il vous Plaît.

Le Groupe SNEDAI, est un groupe ivoirien qui exerce dans des domaines d'activités clés que sont les Technologies, l'Immobilier-BTP, l'Energie et le Transport. Nous regorgeons de multiples compétences humaines et nos



L'évaluation de la performance est un processus, qui va permettre de constater le progrès et arrêter des actions correctrices (éventuelles), Rectifier (éventuellement) la stratégie, encourager, féliciter, rappeler à l'ordre, faire des promotions et prendre des décisions de structuration pour repartir à nouveau.

Quels sont les indicateurs à prendre en compte pour l'évaluation d'une entreprise ?

Tout dépend effectivement du type de performance à mesurer ; une performance peut-être, financière, opérationnelle, environnementale, voire même sociale. En ce qui me concerne, dans le choix de mes indicateurs je tiens compte essentiellement de la logique financière (création de valeur) et de la logique opérationnelle (la création de la richesse).

Sans toutefois dévoiler les indicateurs utilisés aux seins de mon organisation et la démarche, il faudra toujours privilégier les indicateurs génériques (« lag Indicator ») et les KPI (Key Performance Indicator) « lead Indicator ». Vos indicateurs génériques doivent toujours être permanents et orienté contrôle, alors que les KPI doivent être spécifique à chaque Business Unit (BU) et centré sur une ambition.

A quelle fréquence doit-on évaluer la performance de son entreprise ?

Entre pairs de la Finance, nous avons toujours cette phrase : "Nous qui émettons des mesures de la performance, des indicateurs et Tableaux De Bord, devons « blinder» nos sources, nos traitements, nos publications et leurs périodicités".

La périodicité ou la fréquence d'évaluation va dépendre en partie du type de décision à prendre, du plan stratégique défini, de la complexité organisationnelle et aussi de la contribution du digital et des solutions agiles des fintech dans l'organisation. La fréquence n'a de sens que lorsqu'on est sûr de la fiabilité et de la qualité de la donnée produite. Il ne sera pas donc opportun de proposer des fréquences hebdomadaires ou mensuelles lorsqu'on est conscient que son organisation ne peut pas produire des informations fiables dans des délais compte tenu de l'inexistence d'outils modernes de gestion, ou de la complexité de la collecte des données.

La mesure de la performance et les délais de production de la donnée étant fortement liés, la réponse pourrait se trouver dans la transformation numérique des processus des entreprises. Certaines entreprises passent trop de temps à produire des tableaux de bord qui occupent une part trop importante dans leurs organisations.

Vers qui doit se tourner le chef d'entreprise pour faire cet exercice d'évaluation ?

Au-delà de l'interne, il existe des cabinets spécialisés dans les questions de Business Performance Management et aussi de management des organisations.

Aujourd'hui, nos chefs d'entreprises possèdent pour la plupart les compétences traditionnelles de manager (responsabilisation, délégation, contrôle, planification) qui demeurent importantes mais ne suffisent plus ! Face à ce constat, il leur faut, se faire accompagner par des cabinets spécialisés ou des DG ou CFO rompus aux nouvelles compétences de gestion nécessaires, se fondant sur des interactions entre une multitude d'acteurs, le management symbiotique.

Dans le groupe SNEDAI, qui est une entreprise privée, le CEO, le CFO et l'ensemble des dirigeants sont très impliqués par le rôle et l'engagement du management dans la réalisation des objectifs globaux.

Qu'en est-il pour les entreprises de l'administration publique ?

Vous savez l'expression complète de la notion même de service public ou d'entreprise publique est que ces activités sont non marchandes et intégralement financées par le contribuable, et donc parfois jugées comme pas susceptibles de s'approprier des outils et méthodes de gestion dont l'origine se trouve dans la recherche de performance économique ; contrairement aux entreprises privées dont l'objectif vise principalement la rentabilité des capitaux investis.

La dépense publique, est un élément indispensable de toute politique, et elle pèse d'un poids important dans le budget de chaque contribuable et dans le compte de résultat de chaque entreprise. La gestion des entreprises publiques fait également l'objet de nombreux débats. Sans porter de jugement sur la mesure de la performance des entreprises publiques, ce n'est vraiment pas notre rôle en tant que DAF des entreprises privées. Il m'est parfois arrivé de me pencher sur ce sujet, et de mon point de vue l'évaluation de la performance des entreprises publiques pourrait se trouver dans son efficacité. Et pour moi, la dépense publique doit avant tout être efficace et c'est de la responsabilité des dirigeants des entreprises publiques de s'assurer que l'argent ainsi dépensé pour le compte d'une ligne budgétaire l'est effectivement avec la plus grande efficacité.

Le contrôle de gestion ou encore le management de la performance dans son évolution est un domaine qui se transforme rapidement, tant pour les entreprises privées et maintenant pour les entreprises publiques. C'est devenu une composante majeure de la performance de toute organisation. Les méthodes d'évaluation de la performance utilisée par les entreprises privées sont désormais identifiées. Maintenant, il reste le plus difficile : c'est à dire leur mise en œuvre, qui ne relève plus de l'expertise seulement des dirigeants des entreprises publiques, mais de la volonté politique. Il appartient donc aux dirigeants publics et politiques de saisir, désormais, ces bonnes pratiques des entreprises privées.

Une chose est certaine, l'introduction des bonnes pratiques de gestion et d'évaluation dans l'entreprise publique fait l'objet d'appréciations diverses, parfois marquées de scepticisme voire d'hostilité.

Selon les statistiques, plus de la moitié des PME et TPE créées en Côte d'Ivoire ne célèbrent pas leur troisième anniversaire. Est-ce dû uniquement à un problème de performance ?

La performance est évaluée selon un niveau cible fixé au préalable. Cette évaluation se fait par des approches contrôles budgétaires ou par des approches tableaux de bord. Bien qu'important, on ne peut pas dire que l'absence d'évaluation de la performance est l'une des conséquences majeures de la cessation d'activité des entreprises en phase de démarrage. Je pense qu'au-delà du sujet d'évaluation de la performance qui n'a d'intérêt que pour des entreprises d'une certaine taille de croissance, l'offre de produit/service, le choix d'investissement ou encore le mode de financement peuvent être l'un des premiers facteurs du déclin précoce des entreprises.

La question à se poser pour ces jeunes dirigeants qui démarrent leurs activités ou qui font leurs premiers pas dans les secteurs d'activités, est de savoir : faut-il aller ou pas ? faut-il investir dans ce secteur ou pas ?





Bonjour Madame, présentez vous à nos lecteurs s'il vous plaît

Bonjour Monsieur !
Emmanuelle Victoire Vidjanagni. Directrice Générale de Entreprise Dossou, société fondée depuis 37 ans.

Quel est votre parcours académique et professionnel ?

Titulaire d'un bac littéraire en Côte d'Ivoire, j'ai opté pour des études de Droit à l'Université de Toulouse. Après la Licence, je suis allée aux USA où j'ai décroché un Bachelor et un MBA en Human Ressources. J'ai travaillé un (01) an au département des Ressources Humaines à la Réserve Fédérale à Dallas.
A la suite, je suis revenue à Abidjan où j'ai fait au CAMPC, un DESS en Ingénierie des Ressources Humaines. J'ai intégré le groupe familial où j'ai occupé les postes de GRH, puis de DRH. J'ai continué ma formation avec le programme PLD de MDE Business School.

Pouvez-vous présenter également l'Entreprise Dossou que vous dirigez ?

Entreprise Dossou communément appelée ED est une société spécialisée dans le bâtiment et le génie civil. Elle fut fondée en Mars 1985 par mon défunt père Monsieur VIDJANAGNI Dossou Antoine.

En moins de deux décennies, vous êtes passé d'une simple entreprise en une SARL avec un capital de 5 millions en 2003. En 2009, vous devenez une Société Anonyme avec un capital de 300 millions fcfa. Depuis 2017, ce capital est passé à 1,2 milliards de fcfa, ce qui dénote d'une croissance rapide de votre entreprise. Comment expliquez-vous ce succès ?

Ce succès s'explique par la volonté et la détermination du fondateur de faire de ED, une entreprise reconnue pour son expertise dans le domaine de la construction avec des finitions impeccables et aussi dans la volonté de la nouvelle équipe que je dirige de faire des prestations et services de qualité mais surtout le respect des délais son cheval de bataille..

Comment s'est opéré le choix des secteurs d'activités, l'objet de l'entreprise quand on sait que des secteurs tels que le génie civil, la vente de matériaux de construction, le bâtiment sont plus ou moins saturés ?

Le choix des secteurs d'activités s'est fait naturellement car mon défunt père était un visionnaire. Déjà en 1985, il a entrevu les prémices du boom immobilier qui allait se passer en Côte d'Ivoire plus principalement à Abidjan. En cette période, les entreprises en bâtiments n' étaient par les nombreuses. La vision qu'il a eut du boom immobilier ivoirien se confirme aujourd'hui et son flair aiguisé dans les affaires porte ses fruits.

Quelle est votre recette pour former véritablement une famille avec vos employés ?

Il n'y a pas de recette miracle. Je crois que nous y sommes grâce aux fruits qu'ont porté la disponibilité et l'écoute des responsables de l'entreprise à chaque niveau de l'échelle.

Aujourd'hui, quels sont les chiffres clés de l'entreprise Dossou ?

Les chiffres clés de l'entreprise : nous avons
150 collaborateurs à plein temps
plus de 50 partenaires extérieurs et associés et plus de 300 Milliards de francs CFA de chiffres d'affaires consolidés depuis 1985 en Côte d'Ivoire.
Cela est déjà louable.

Selon des informations qui nous sont parvenues, vous êtes dans une dynamique d'élargissement de votre domaine d'actions et de services par une politique perpétuelle d'amélioration et une fourniture de produits de haute qualité. Concrètement, qu'est-ce que cela veut dire ?

Comme vous le savez le marché est en plein essor et se diversifie. ED s'est donc engagé dans l'amélioration de la qualité des prestations et services pour non seulement maintenir sa clientèle mais comme nous l'avons en objectif ; le secteur privé, qui aujourd'hui connait la politique de la démarche qualité à tous les niveaux. En somme, c'est pour ne pas être dépassé que nous avons anticipé.

Est-ce qu'il y a de nouveaux secteurs d'activités que vous viser ? Lesquels ?

Pour le moment, nous restons concentrés sur l'amélioration de la qualité de nos services et prestations dans notre domaine d'activité. Mais sachez que nous sommes investis dans d'autres domaines que le BTP sous d'autres bannières.

Quels sont vos objectifs moyen terme ?

Objectifs
moyen terme :Redéfinition et diversification de nos activités.
long terme : Pérenniser et accroître nos différents partenariats.

Sur quels projets travaillez-vous en ce moment ?

Nous sommes sur deux projets à Port Bouet :
-Le lycée d'excellence des jeunes filles de Port Bouet



avec internat
-La salle des fêtes du centre pilote de Port Bouet

Quel impact voulez-vous avoir sur l'économie nationale ?

Dire qu'on veut avoir un impact sur l'économie.
de la Côte d'Ivoire serait d'une grande prétention vu que la Côte d'Ivoire est une puissance économique dans la sous région mais nous voulons tout de même figurer parmi les piliers dans ce domaine d'activité.

En tant que chef d'entreprise, quel regard avez-vous sur l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire ?

L'entreprenariat en Côte d'Ivoire, selon moi se porte plus ou moins bien. On constate un suivi et une rigueur de l'Etat dans l'encadrement et l'accompagnement des entreprises ce qui les rend plus responsables et professionnels. Et c'est avantageux pour tous.

Comment définissez-vous le bon chef d'entreprise ?

Un bon chef d'entreprise a le sens des affaires, le flaire, la vision, il sait écouter et sait prendre les décisions.

Un mot à l'endroit du magazine Business Leader.

Je remercie toute la Direction du MAGAZINE BUSINESS LEADER pour cette lucarne. Je vous souhaite de prospérer et aussi de connaitre le sommet et l'excellence. Merci