

ÊTRE UN LEADER EN AFRIQUE AUJOURD'HUI... ET DEMAIN



MAZARS est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1^{er} janvier 2016, le Groupe est présent dans 77 pays et fédère les compétences de 17 000 professionnels pour assister des grands groupes internationaux, des PME, des investisseurs privés et des organismes publics à chaque étape de leur développement. En Afrique, Mazars est présent dans 26 pays avec 2 500 collaborateurs répartis dans 44 bureaux.

A travers l'audit, nous créons de la confiance ; à travers les services de conseil, nous créons de la valeur. Nous pensons que notre rôle en tant qu'auditeurs et consultants est d'aider nos clients à « penser et agir sur le long terme », afin de stimuler la performance et de générer des profits de façon responsable pour l'entreprise, ses parties prenantes, et la société dans son ensemble, créant ainsi de la valeur partagée. Au travers de différentes initiatives, nous encourageons une culture d'innovation, d'intrapreneuriat, d'éducation, de leadership, de transmission et de transparence.

MORGAN PHILIPS EXECUTIVE SEARCH, filiale du Groupe Morgan Philips, est un cabinet indépendant de conseil en recrutement et en talent management.

Basés sur une approche innovante, nos services de recrutement s'engagent à offrir de meilleurs résultats, plus rapidement et de manière plus compétitive par rapport aux autres concurrents sur le marché.

Notre expertise dans le recrutement de cadres couvre l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Amérique du nord et l'Asie, dans plusieurs spécialisations de métiers et de secteurs.

Nos clients bénéficient ainsi d'une approche unique et globale de sourcing, alliée aux meilleurs standards professionnels d'efficacité, de transparence et de résultats.

Pour en savoir plus, visitez notre site web www.morganphilips.com

LE AFRICA CEO FORUM est le rendez-vous de référence des responsables les plus influents de la finance africaine et internationale et des dirigeants des grandes entreprises africaines. Il est le lieu privilégié d'échanges sur les enjeux du développement économique des entreprises africaines dans un environnement de qualité, propice aux rencontres d'affaires.

Spécialistes de la banque, du capital-investissement, des marchés financiers, représentants des institutions financières internationales : chaque année, plus de 800 participants, dont plus de 500 PDG venus de l'ensemble du continent, 100 banquiers et financiers, ainsi que 200 personnalités africaines et internationales de premier plan sont attendues à l'AFRICA CEO FORUM.



SOMMAIRE

04 Introduction

05 Méthodologie

06 Synthèse de l'étude

09 1^{ÈRE} PARTIE : Être dirigeant aujourd'hui en Afrique

16 2^{ÈME} PARTIE : Préparer l'avènement d'une nouvelle
Génération de leaders africains

23 3^{ÈME} PARTIE : Un leadership qui se développe
à grands pas

30 Remerciements



Introduction

Quiconque connaît l'Afrique mesure à quel point la qualité de son développement dépend désormais d'une ressource rare : le talent des futures Générations de dirigeants d'entreprise. Cette rareté est accrue par la nécessité de disposer de leaders capables de travailler à cheval sur plusieurs pays et, en réalité, sur plusieurs continents, plusieurs marchés, plusieurs cultures.

Mais l'Afrique a une chance, un potentiel unique : la population la plus jeune du monde, un réservoir sans pareil de hauts potentiels, extrêmement ambitieux pour eux-mêmes, mais aussi pour leur pays et leur continent. Et nous sommes à l'aube de leur accession aux responsabilités.

Cette étude s'appuie sur de nouvelles recherches visant à identifier les facteurs-clés de succès des dirigeants économiques africains d'aujourd'hui, et décrit ce qui demeurera important ou devra changer pour ceux de demain. Ses conclusions soulignent ce qu'il faudra faire pour que les futures Générations puissent inventer un avenir brillant pour l'Afrique.

En premier lieu, les dirigeants d'aujourd'hui ; nous avons interviewé cinquante d'entre eux, selon une méthode qualitative, partout sur le continent africain. Au travers de ces échanges, l'étude cherchait à mesurer comment les CEO (*Chief Executive Officers*) africains interprètent leur propre trajectoire en termes d'éducation, d'expérience, de style de management, d'attitude et de stratégie d'entreprise.

En second lieu, les dirigeants de demain ; nous avons étudié les caractéristiques de la Génération Y africaine, au travers d'une étude quantitative portant sur 760 « Millennials ». Quelles sont leurs aspirations ? Qu'attendent-ils de leurs dirigeants ? Comment voient-ils leurs propres caractéristiques afin d'exercer bientôt eux-mêmes les fonctions de leadership ?

En juxtaposant ces deux points de vue, l'étude révèle ce qui a forgé les leaders actuels, mais aussi quels sont les défis, attentes et ambitions auxquels la nouvelle Génération va les confronter. L'étude fournit quelques recommandations pour les organisations qui souhaiteraient jouer un rôle dans l'avenir de l'Afrique au travers de ses futurs dirigeants d'entreprises.

Méthodologie

Nous avons combiné deux types d'entretien pour mieux refléter les visions des Générations actuelles des leaders africains et celles de la Génération Y de leaders en devenir. Cette étude a été réalisée entre janvier et mars 2016.

50 CEO

760 GEN Y



INTERVIEWS AVEC LES LEADERS D'AUJOURD'HUI

Étude qualitative :

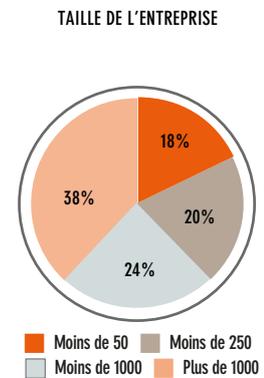
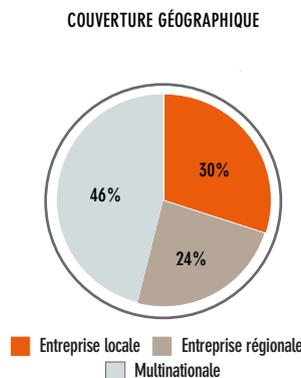
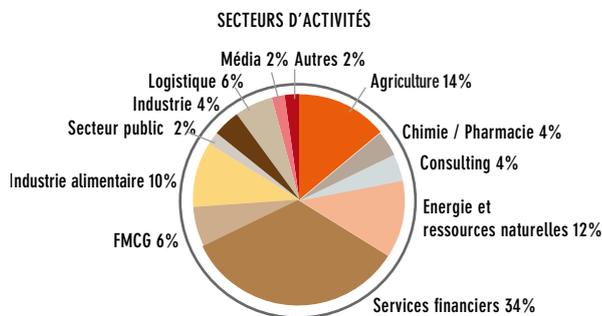


50 cadres dirigeants interviewés par téléphone ou face-à-face



Agés de **33** à **72** ans

QUEL TYPE D'ENTREPRISE DIRIGENT-ILS ?



APPRENDRE À CONNAÎTRE LES LEADERS DE DEMAIN

Étude quantitative :



760 « Millennials » sondés via les réseaux sociaux ou au sein des équipes de Mazars et Citigroup



Agés de **20** à **35** ans

Gen Y ou « Millennials » : population née entre 1980 et 1995

*Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egypte, Erythrée, Ethiopie, Gabon, Ghana, Ile Maurice, Kenya, Lesotho, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Mayotte, Mozambique, Niger, Nigéria, Ouganda, République Démocratique du Congo, République du Congo, Sénégal, Somalie, Tanzanie, Tchad, Togo, Tunisie, Zambie et Zimbabwe.



Photo © Mario Epanya/Yeelenpix

Synthèse de l'étude

Jamais l'Afrique n'a eu autant besoin de dirigeants capables de lui faire franchir le cap de la modernité et de la prospérité. Or, le développement régional rapide et l'accroissement de l'activité nécessitent des profils plus complets, plus multiculturels et capables de s'adapter à des marchés hétérogènes, prometteurs mais encore peu structurés. Au-delà de faire émerger des personnalités isolées, l'Afrique a besoin de voir naître de nouvelles communautés de leaders, d'un genre nouveau aussi.

L'étude conduite par Mazars et Morgan Philips, et dont les résultats sont dévoilés au cours de l'édition 2016 de l'Africa CEO Forum, identifie à la fois les facteurs clés du succès des dirigeants africains d'aujourd'hui, et les attentes et le potentiel de jeunes Générations prometteuses.

Comment les leaders d'aujourd'hui ont-ils construit leur réussite ?

Existe-t-il une recette du succès ? Peut-on déceler des modèles communs ou des convergences ? Y-a-t-il une spécificité liée au contexte africain qui échapperait aux principes traditionnels du leadership ? Cette étude identifie les ressorts de la réussite des CEO africains en les confrontant au regard des « Millennials ».

En synthèse, les 50 entretiens qualitatifs réalisés avec des dirigeants africains font émerger trois facteurs indissociables de succès :

1. Être agile

Dans un contexte de croissance forte mais souvent désordonnée, les CEO africains ne bénéficient pas des repères conventionnels et de la courbe d'expérience des leaders des économies occidentales. La frugalité des moyens, la jeunesse, la complexité ou parfois les dysfonctionnements des systèmes de financement et d'investissement imposent une ingéniosité et une adaptabilité permanente, et une capacité à transgresser des conventions culturelles établies.

2. Savoir construire une équipe

Le mythe de l'homme providentiel comme figure d'autorité appartient au passé et à une certaine forme de caricature ; les CEO africains modernes sont au contraire déterminés à réussir en équipe, et à construire aussi de nouvelles figures de leadership plus collaboratives et connectées à des univers modernes et internationaux.

3. Garder son ego sous contrôle

L'estime de soi est une pièce importante de la construction d'un leader, en particulier dans des cultures de rapport complexe à l'autorité. Pour autant, un ego surdimensionné est considéré comme le premier facteur d'échec pour les CEO africains. L'espace et l'équilibre entre la formation d'une vision, la conduite de changements structurels profonds et l'émergence d'un style de management moderne et inclusif est la pierre philosophale des CEO interrogés dans cette enquête.

La Génération Y partage très largement cette analyse des facteurs de réussite, et les caractéristiques mises en lumière par les CEO sont précisément celles que les « Millennials » reconnaissent aux leaders qui les inspirent. Ils n'envisagent toutefois pas de la même manière leur propre accession au leadership.

Comment permettre le développement des leaders issus de la Génération Y ?

Les questions que nous avons posées aux « Millennials » africains font émerger cinq souhaits majeurs, que les entreprises devraient prendre en compte pour attirer, faire progresser et optimiser les talents des représentants de la Génération Y.

1. La Génération Y est ambitieuse et veut intégrer les cercles de décisions

Les « Millennials » africains font preuve d'une grande ambition. 90% d'entre eux veulent gérer une équipe – ou le font déjà – et 70% désirent accéder à des postes de Direction Générale. Cette ambition crée à l'évidence une attente importante. Que ces espoirs soient réalistes ou non, les entreprises doivent en tenir compte et apporter des réponses, sous peine de générer un fort sentiment de frustration. Les équipes RH et les leaders ont donc la responsabilité de discerner clairement les attentes concrètes de leurs « Millennials » afin de canaliser leurs ambitions et leur énergie au service d'objectifs communs. Il est important en parallèle de donner aux « Millennials » les outils indispensables pour acquérir et développer les compétences nécessaires à leurs ambitions.

2. Pour les « Millennials », l'engagement passe par la responsabilisation sur des projets majeurs

Les leviers de mobilisation de cette Génération sont les mêmes que partout ailleurs : envie de responsabilité, volonté d'avoir de l'impact sur les choses et besoin de reconnaissance. Cependant, même si les leviers d'engagement sont les mêmes, les politiques de gestion des talents en Afrique peuvent être différentes, notamment en ce qui concerne la responsabilisation. Le caractère imprévisible et largement informel de l'environnement économique requiert un fort niveau de contrôle. Il faut donc mettre en œuvre des stratégies permettant à la fois de bâtir un socle de confiance et de gérer les risques. Les notions de responsabilisation et de contrôle ne sont pas entièrement incompatibles, mais il y a un équilibre délicat à trouver pour créer un « espace sûr » où la responsabilisation trouve sa place.

3. La Génération Y accorde plus d'importance au développement personnel et au parcours professionnel qu'au prestige d'une marque ou à la rémunération

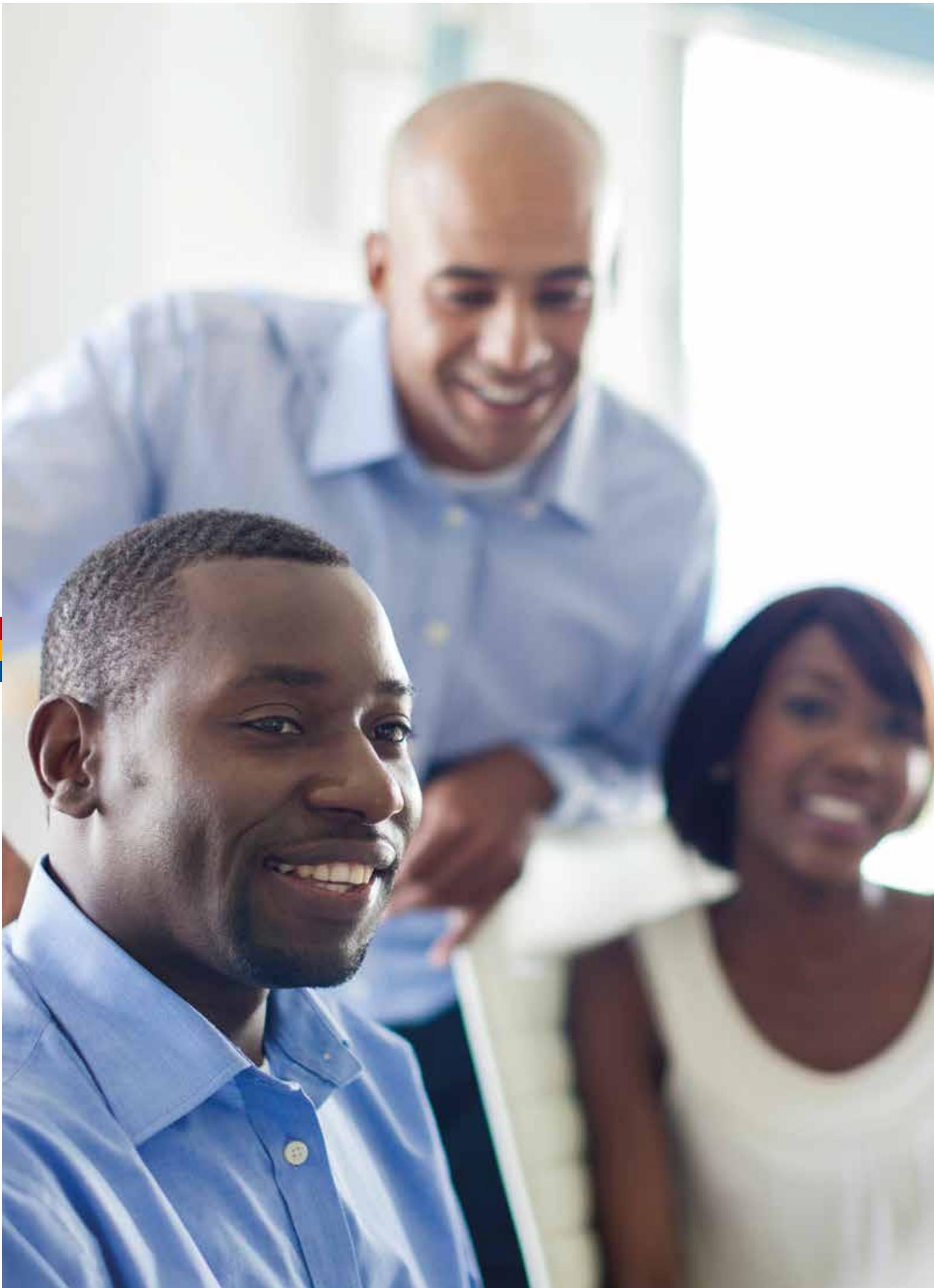
De nombreux critères entrent en jeu dans le choix d'une entreprise, mais les plus prisés par les « Millennials » sont les opportunités d'évolution professionnelle (94%), d'acquisition de nouvelles compétences (84%) et de contribution à des missions stimulantes (82%). Ces éléments devançant la rémunération, le prestige de la marque ou les valeurs de l'entreprise. C'est une opportunité pour les entreprises de repenser les fondements de la « marque employeur » moins centrée sur la rémunération mais plus sur le développement personnel. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises nationales et régionales qui ne jouissent pas d'une forte notoriété.

4. La Génération Y est prête à beaucoup travailler en utilisant au mieux toutes les solutions et les leviers offerts par les nouvelles technologies

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'apparaît pas comme la première priorité des « Millennials » africains. 60% déclarent vouloir s'impliquer fortement, mais ils souhaitent bénéficier de plus de flexibilité. En d'autres termes, de pouvoir plus librement décider "où", "quand" et "comment" ils travaillent. Ils sont donc prêts à travailler beaucoup, mais de manière plus efficace et ingénieuse, ce qui veut dire de nos jours, en utilisant tous les bénéfices des nouvelles technologies. Les entreprises pourraient donc avantageusement solliciter les conseils des « Millennials » pour moderniser leurs process, la plupart d'entre eux ayant une excellente connaissance des outils et des applications disponibles dans l'écosystème numérique.

5. La Génération Y veut construire la nouvelle Afrique

A rebours des considérations sur la fuite des cerveaux, les « Millennials » africains ne considèrent pas l'expatriation comme une priorité majeure et semblent convaincus que les opportunités abondent localement. Cette confiance se traduit dans leurs réponses : ils ne sont que 10% à souhaiter passer l'intégralité de leur carrière hors d'Afrique mais 30% à vouloir créer leur entreprise. Pour accompagner cet enthousiasme, les dirigeants africains devraient pouvoir unir leurs efforts afin de développer un solide écosystème d'enseignement supérieur. Cet enjeu dépasse le cadre étatique et peut être le révélateur d'une communauté de CEO inspirée.



1^{ÈRE} PARTIE : Être dirigeant aujourd'hui en Afrique

Facteurs clés du succès des CEO en poste

Qu'est-ce qui contribue à forger le succès d'un CEO africain aujourd'hui ? Y-a-t-il une formule magique, ou en tout cas un creuset de compétences ou d'attitudes ? L'étude explore les traits, les comportements et les actions des dirigeants en poste, au travers d'interviews qualitatives. Mais comme une approche déclarative ne peut refléter la réalité, nous avons croisé ces entretiens avec certaines des réponses des jeunes Générations, en particulier quant à ce qu'elles perçoivent effectivement de ces leaders en poste.

Question 1 : Pourquoi les CEO africains réussissent-ils ?

Le succès est une résultante composite. Nous avons toutefois cherché à isoler les paramètres les plus influents sur le succès de quelque cinquante CEO africains. Les résultats font ressortir une combinaison de trois caractéristiques principales : les attributs personnels (29%), la qualité de l'expérience (25%) et l'exposition internationale (20%). L'éducation et le réseau personnel, des éléments que le sens commun, ou même parfois l'histoire pourraient nous suggérer comme des facteurs importants ne sont pas cités comme significatifs dans la « fabrique » des leaders africains.

DEVENIR DIRIGEANT D'ENTREPRISE : QUEL FACTEUR A ÉTÉ LE PLUS DÉTERMINANT DANS VOTRE RÉUSSITE ?



■ Parcours académique ■ Expérience professionnelle ■ Exposition internationale
■ Réseau personnel ■ Personnalité

D'une façon générale, les CEO interrogés ont souligné les spécificités du contexte africain, insistant sur le fait que le climat des affaires durant ces trente dernières années – c'est-à-dire l'essentiel de leur propre période d'activité en tant que dirigeants – a été particulièrement marqué par un haut niveau d'instabilité, d'incertitude et d'amateurisme. De nombreux leaders ont échoué durant cette période, certains même n'ont pas eu vraiment la chance d'émerger. C'est la raison pour laquelle le facteur « personnel » est surreprésenté dans les réponses des dirigeants : leur aptitude personnelle de réaction à l'adversité ou aux opportunités, et la solidité de leurs valeurs personnelles dans des temps troublés, leur paraît être la raison déterminant l'échec ou le succès.

“ La formation académique est utile, mais pas essentielle. Le facteur « personnalité » lui l'est, parce que quand une opportunité se présente, il faut savoir la reconnaître, la saisir, et l'utiliser au mieux. C'est de cela dont vous avez vraiment besoin. Et d'un peu de chance. »

- François Mai Sango, Responsable Marché PME & PMI - BICEC

Quatre croyances ancrées des CEO en poste

Quels attributs sont particulièrement utiles pour naviguer dans les turbulences ? Bien que la question laisse une large place à l'interprétation et à la variété des réponses, un consensus large se dégage parmi les CEO interrogés, autour de quatre éléments.

1. Une éthique professionnelle de premier ordre

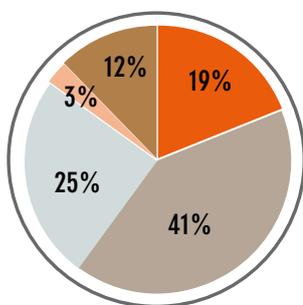
Pour de nombreux répondants, cela signifie à la fois « travailler dur » et « travailler bien ». Pour paraphraser Warren Bennis, « les managers font ce qu'ils doivent faire, les leaders font ce qu'il faut faire » ; les leaders africains disent qu'il est nécessaire de combiner ces deux caractéristiques de leader et de manager, car elles ont toutes les deux une valeur égale dans le contexte africain. Si « travailler dur » peut paraître trivial, de nombreux répondants ont souligné que dans le contexte africain, structurellement informel, la capacité à « relever ses manches » fait souvent la différence entre la performance médiocre et le succès. Cela assoit en outre votre réputation sur le long terme, et votre capacité à faire durer vos affaires ; dans les contextes de grande instabilité gouvernementale, cela apparaît à tous être un meilleur pari que des pratiques professionnelles recherchant des intérêts de court terme.

“ Si vous êtes capable de penser sur le long terme et de vous engager pour autre chose que votre petite personne, alors la plupart du temps vous prendrez les bonnes décisions. Elles seront durables et permettront de servir l'intérêt général. Vous pouvez tout à fait conclure des transactions qui maximiseront rapidement le profit de votre entreprise, mais si vous jouez sur le plus long terme dans la région, alors les gens sauront vous renvoyer l'ascenseur, car il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle. » - **Leslie Nelson, Executive Region GM - Africa, GE Power Systems**

2. Développer des équipes fortes

Le mythe de l'homme providentiel – le chef de tribu, le sorcier – appartient au passé et à la caricature. Les CEO africains modernes sont particulièrement attentifs à générer du succès collectif. Plus précisément, ils s'accordent à décrire les ressources humaines comme le point crucial de leur réussite sur le long terme en Afrique. Attirer et cultiver les talents compte plus que l'argent, les relations avec les gouvernements ou une situation économique favorable.

LES RH, ÉLÉMENT ESSENTIEL POUR LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE SUR LE LONG TERME



■ Accès au capital ■ Ressources humaines ■ Contexte économique
■ Infrastructures ■ Bonnes relations avec les gouvernements

*Selon vous, quel est l'élément crucial à l'essor de votre entreprise ?

Toutefois, attirer les bonnes ressources humaines n'est pas suffisant ; être capable dans la durée de mobiliser leur énergie et leur potentiel, et les gérer dans un mode d'apprentissage permanent, sont deux qualités complémentaires essentielles.

“ Les gens doivent sentir que vous leur portez attention. Au final, vous ne faites pas tout le travail. S'engager envers l'équipe, envers un ensemble plutôt qu'envers les individualités, est important car ce n'est pas un jeu à somme nulle. Si nous travaillons ensemble, la part du gâteau sera plus grosse. » - **Leslie Nelson, Executive Region GM - Africa, GE Power Systems**

3. Résilience et ingéniosité

Les CEO africains ont une certaine habitude de l'inattendu, que les choses ne tournent pas comme prévu. Et la manière de s'y prendre pour résoudre le problème, pour inventer une solution non intuitive a un impact particulier sur le taux de succès. De la même manière, savoir affronter l'adversité est une caractéristique individuelle rare, différenciante et critique.

“ Lorsque l'on fait des affaires en Afrique, on tombe souvent. Il faut avoir le courage, la résilience et la capacité d'adaptation pour pouvoir se relever et repartir de l'avant. » - **Bayella Thiam, Director for Africa - Novus International**

Dans le monde occidental, on parle volontiers d'innovation quand il faut trouver des solutions créatives nouvelles. Sur le continent africain, il s'agit moins d'une activité entrepreneuriale que d'un acte de survie. Plus qu'à leur tour, les leaders africains ont dû brûler les étapes classiques du développement pour essayer de forcer le passage vers le futur à partir d'innovations pour le moins frugales, particulièrement dans les domaines de la finance et des télécoms, où le concept de R&D est... une chimère.

Plutôt qu'innovation, le registre adapté au contexte africain est celui de l'ingéniosité, qui correspond mieux à un contexte de ressources très limitées.

4. Garder son ego sous contrôle

La question de l'ego est revenue souvent dans les interviews avec les CEO, et elle porte à controverse. Pour certains, l'ego fait partie de la fonction de leader, mais aussi de la culture et de la tradition. Dans la plupart des pays africains, il existe une culture forte de la hiérarchie, qui renforce la figure d'autorité du leader et gonfle l'ego. Mais c'est justement parce qu'ils sont dans cette position dominante que certains CEO y voient l'occasion de remettre en cause ce dogme. Ce qui, paradoxalement, nécessite une grande connaissance et estime de soi ; c'est le dilemme des grands leaders transformateurs. La conscience de leur impact et de leur responsabilité renforce leur ego ; cet ego, nécessaire pour accéder au pouvoir et continuer durablement à entreprendre, est unanimement considéré comme la première source de « dysfonctionnement » des leaders une fois en poste.

« Pour paraphraser Kipling, il faut être capable de côtoyer les rois tout en restant humble. La société africaine est très hiérarchisée et être PDG peut vous monter à la tête. Dans ce contexte, l'humilité devient l'essence du leadership. » - **Kofi Amegashie, Executive Director - Africa Leadership Initiative, Afrique du Sud**

Question 2 : par-delà les traits de personnalité, qu'est-ce que les CEO font ou évitent de faire pour réussir en Afrique ?

Dans cette section, l'objectif est de déchiffrer les principales actions et comportements qui favorisent le succès, mais aussi ce qu'il faut éviter.

Face au retournement économique défavorable aux marchés émergents, les CEO africains se concentrent sur deux priorités : rester juste et créer une vision alternative.

Le défi africain, c'est de combiner une vision ambitieuse et une mise en œuvre durable, alors que le contexte est économiquement encore très fragile. Dans de nombreux cas, la page est vierge et les options pullulent ; ni la référence ni la révérence au passé ne sont des réponses acceptables. Pour contrer cette fragilité, les leaders africains doivent créer un nouveau type de vision, à la fois moins technocratique et moins discursive, mais capable de convaincre sincèrement les communautés et les équipes. D'où l'importance de créer une « écologie de la décision », des règles de fonctionnement qui ne changeront pas au gré des désirs des dirigeants, voire au gré des changements de dirigeants. En d'autres termes, les leaders africains doivent être « constituants ».

« Le succès d'un projet dépend, en grande partie, de la vision de ceux qui le portent et de leur capacité à expliquer l'objectif et à mobiliser autour d'eux une équipe qui saura s'approprier ce projet comme étant le sien. »

STYLES DE MANAGEMENT PRIVILÉGIÉS PAR LES CEO*



Pionnier 26% Je suis un visionnaire qui montre la direction à prendre.



Juste 25% Je me base sur des décisions rationnelles, je suis plus orienté principe qu'émotion.



Amical 21% Je crée un environnement convivial : c'est dans ces conditions que les individus donnent le meilleur d'eux-mêmes.



Chef de bande 15.5% Ma priorité est la réussite de mon équipe. Je me concentre sur la formation de mon équipe de manière à ce qu'elle soit la meilleure.



Expert 12.5% Je suis reconnu pour mon expertise, que je transmets aux autres.

*Comment définiriez-vous votre style de management ?

Plus de la moitié des CEO interrogés favorisent deux styles archétypaux de leadership :

- le manager « juste », aux principes forts et connus de tous, privilégiant un mode de décision rationnel ;
- le « pionnier », visionnaire et guide d'une solution qu'il/elle incarne personnellement.

Ces deux archétypes, à bien des titres, sont antagonistes. Mais ce sont des extrêmes associés d'une même figure de leadership prisée par les CEO africains.

Dans leur prise de fonction, les CEO africains portent leur attention en majorité sur quatre actions prioritaires.

1. Apporter une attention particulière aux équipes et à leur écosystème

Même si les ressources humaines dans leur ensemble font l'objet d'une implication forte des leaders africains, ces derniers cherchent dans un premier temps à identifier et valoriser leurs ressources-clés. Dans leurs équipes rapprochées d'abord, mais plus généralement dans toute l'organisation, en cherchant à identifier ceux qui ont le plus d'impact sur le *business*. Cette étape consiste non seulement à repérer les talents saillants, mais également les faiblesses et les manques.

« *Il est essentiel de connaître vos équipes en profondeur. D'abord pour multiplier les points de vue qui sont une précieuse source d'information pour affiner votre stratégie d'entreprise. Mais au-delà de ça, communiquer avec vos équipes – les écouter et discuter avec eux sur le terrain – c'est ce qui cimenter leur confiance en vous.* » - **Fabrice de Creisquer, CEO and Country Delegate - CFAO AES Côte d'Ivoire**

Cette idée de bien connaître les gens avec qui l'on travaille dépasse largement le cadre de ses propres équipes ; c'est tout l'écosystème du dirigeant qui est concerné, en particulier les principaux partenaires de l'entreprise. La plupart des CEO interrogés insistent sur l'importance de l'amplitude – y compris hors des frontières – de cet écosystème dans leur réussite.

« *Mes trois priorités ? 1/ Fidéliser les équipes pour faire ressortir les talents et compétences ; 2/ M'assurer de l'intégrité de mes relations avec mes partenaires financiers et administratifs ; 3/ Créer une ambiance de travail conviviale.* »

2. Agir avec ténacité

Si les CEO doivent savoir sur qui ils peuvent compter, ils se focalisent tout autant sur ce qu'ils vont faire. Dans le contexte africain, les leaders soulignent quelques spécificités qui les amènent à préférer la créativité dans la mise en œuvre d'un plan d'actions plutôt que dans sa conception. De l'avis général, cette mise en œuvre requiert une dose importante de pragmatisme, ce qui implique, de savoir capitaliser sur les réussites les plus faciles à obtenir ou encore de favoriser une approche pratique et très opérationnelle. En d'autres termes, l'exécution, plus que la conception, est essentielle. Dans cet environnement spécifique, il est crucial que cette exécution s'accompagne d'un haut degré de ténacité qui permettra de surmonter les obstacles imprévus.

« *Il faut définir un plan plutôt qu'une vision. Il faut aller au plus concret en suivant un chemin jalonné d'étapes. Il faut identifier les réussites sur lesquelles il est facile de capitaliser, surtout lorsqu'on développe une nouvelle activité. C'est essentiel pour la confiance de vos équipes – l'Afrique est un terrain incertain – mais également pour contrer les arguments des afro-sceptiques et des allergiques au 'risque africain'.* » - **Bayella Thiam, Director for Africa - Novus International**

Il ne s'agit pas de nier l'importance d'une vision stratégique, mais de constater que les entreprises se développent avant tout en Afrique grâce à leur capacité à saisir les opportunités, avec les bons partenaires, sur les bons marchés. La vision ou la stratégie peut permettre de mieux identifier ces opportunités, mais la réussite ou l'échec dépendra avant tout de la qualité de l'exécution.

3. Développer de nouveaux services

Sur un marché en rapide évolution, un CEO qui ne cherche pas à créer de nouveaux produits ou services pour conquérir de nouveaux marchés est voué à l'échec. Les opportunités de nouveaux services abondent, qu'il s'agisse, en « B to C », de cibler les classes moyennes de plus en plus nombreuses, ou, en « B to B », de viser la communauté croissante des entrepreneurs locaux.

4. Contrôler

Pour motiver les équipes et responsabiliser les salariés, il est nécessaire de déléguer une partie de son autorité ou de son pouvoir de décision. Cette démarche implique une forme de confiance, qui ne peut être aveugle. Les CEO sont donc souvent à la recherche du bon équilibre entre la responsabilisation et le contrôle. « Les gens respectent ce que vous vérifiez » : il s'agit en l'occurrence moins de contrôle à proprement parler que de montrer aux salariés que l'on prête attention à ce qu'ils font pour vous.

Question 3 :

Quels sont les principaux facteurs d'échec des leaders en Afrique ?

Selon les CEO, la première cause d'échec est l'**arrogance**. Elle se traduit par une attitude autoritaire, une approche dogmatique, ou une stratégie fondée sur des stéréotypes et des préjugés éculés. De plus, l'arrogance tend à aggraver les situations difficiles : trop imbus d'eux-mêmes pour reconnaître leurs erreurs, les dirigeants arrogants finissent par en commettre d'autres, plus dommageables encore. Pour s'affirmer comme de vrais leaders, les dirigeants d'entreprises africains doivent croire en leur propre efficacité et en convaincre leur entourage. Mais cette intime conviction, qui est leur principal atout, peut devenir leur premier ennemi dans l'exercice du pouvoir.

“ Le poids des traditions : il y a au Cameroun, plusieurs ethnies, toutes encore très attachées à la tradition. Le risque est de reproduire ce qui a toujours été fait sans jamais se poser les bonnes questions. De plus, quand la séniorité prend le pas sur les compétences, cela peut accentuer cette tendance. » - François Mai Sango, SME & SMI Manager - BICEC

Le second facteur de « déraillement » est le **manque d'intégrité ou d'éthique**. Accepter trop facilement les compromis ou encore choisir ses partenaires en fonction de considérations politiques plutôt que sur des critères de compétences peut permettre de réussir à court terme, mais risque de se révéler contre-productif à moyen terme et d'avoir de lourdes conséquences à long terme. C'est d'autant plus vrai à l'heure où internet et les médias sociaux lèvent le voile sur les secrets des « dessous de table » et de leurs commanditaires. Et le pardon, en Afrique plus encore qu'ailleurs, est très difficile à obtenir.

“ Il faut faire preuve de cohérence dans sa façon de faire des affaires, tout particulièrement dans des environnements complexes et incertains. Un leader doit réduire l'incertitude, ce qui veut dire que les gens doivent savoir ce que vous défendez, et, plus important encore, ce que vous ne défendrez pas. »

- Kofi Amegashie, Executive Director - Africa Leadership Initiative, South Africa

Les CEO doivent, par conséquent, préserver leur réputation, dans le contexte d'une exposition publique plus intense, plus large et plus longue. Ils doivent donc s'attacher à adopter une attitude juste vis-à-vis de leurs partenaires externes (les gouvernements, par exemple), et un comportement attentif et respectueux envers leurs salariés. C'est pourquoi le mérite et la compétence, plus que la loyauté, doivent être le socle des procédures de gestion des ressources humaines.



« Il faut toujours privilégier l'équité entre ses collaborateurs et une culture de la performance : on ne peut construire quelque chose de durable que sur un socle de transparence. Si les relations familiales ou amicales prévalent, cela conduira certainement à un échec. »

Question 4 :

les « Millennials » ont-ils les mêmes opinions sur le leadership ?

Aucune auto-évaluation n'étant objective, nous avons aussi souhaité demander aux « Millennials » quelles sont les caractéristiques qui, à leurs yeux, définissent les leaders qui les inspirent. Sur beaucoup de points, leurs réponses sont similaires à celles des CEO. Pour autant, plusieurs points de divergence méritent d'être relevés.

La Génération Y partage largement les critères de succès des dirigeants.

Parmi les nombreuses caractéristiques qui distinguent les leaders pour les « Millennials », trois font l'objet d'un quasi-consensus : la communication avec ses équipes, la capacité à résoudre les problèmes et la confiance. Chacun de ces items a été explicitement mentionné par plus de 25 % des personnes interrogées.

LES CARACTÉRISTIQUES MAJEURES DES LEADERS QUI ONT RÉUSSI, SELON LES « MILLENNIALS »*, COMPARÉES AUX COMPÉTENCES UTILISÉES PAR LES « MILLENNIALS » DANS L'EXERCICE DE LEUR ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE**



*Identifiez un leader au sein de votre entreprise que vous admirez. Quelles sont, selon vous, ses 3 principales qualités managériales ?

**Quelle compétence est-il nécessaire de maîtriser pour réussir dans votre poste actuel ?

La capacité à communiquer fait écho à l'attention toute particulière apportée aux équipes et à la notion de *team building* mentionnées précédemment, alors que l'aptitude à résoudre les problèmes – plus que la dimension stratégique ou le leadership – renvoie très directement à l'ingéniosité plébiscitée par les CEO. L'importance de la confiance reflète très probablement le fait qu'il s'agit d'une qualité appréciée en période d'incertitude.

Un point de divergence émerge : contrairement aux leaders d'aujourd'hui, ceux de demain considèrent que le succès tient à l'apprentissage plus qu'à la personnalité ou l'expérience.

Les CEO actuels attribuent très majoritairement leur réussite à leur personnalité et à leur expérience. Au contraire, les « Millennials » considèrent l'éducation comme le premier des facteurs de succès. Il s'agit d'une divergence majeure entre les deux Générations.



L'analyse des stratégies de recrutement de Microsoft et de Google permet d'illustrer cette différence Générationnelle. Il y a vingt ans, Microsoft régnait sur l'univers des nouvelles technologies et savait attirer les meilleurs talents sur la base d'un triptyque fondé sur l'intelligence, le travail et la capacité à obtenir des résultats.

Vingt ans plus tard, le modèle du futur n'est plus celui de Microsoft, mais celui de Google, qui fonde sa politique de recrutement sur quatre mots d'ordre : intelligence, leadership, expertise et « googliness », ou, en d'autres termes, la capacité à refuser les statuts et à créer de la valeur ajoutée, par la créativité et l'affirmation de soi-même.

La comparaison des deux modèles est éloquent : là où Microsoft met en avant le résultat et la performance, Google n'en fait jamais mention. Mais les deux ont un point commun : l'intelligence. Comment la définir ? Pour les CEO africains, être « smart », c'est être visionnaire, connecté, élégant, en esprit et en pratique. Pourtant, à l'ère du numérique, être « smart », c'est avant tout être capable d'apprendre plus vite. Pendant les années Microsoft, les entreprises contrôlaient la technologie. Aujourd'hui, la technologie va plus vite que l'entreprise. Les modèles que l'on croyait stables deviennent obsolètes et les leçons du passé ont perdu leur pertinence.

Aux yeux des CEO d'hier et d'aujourd'hui, la vie trouve son sens dans le travail et la réalisation de soi-même. Pour les Générations futures, le sens de la vie réside dans la capacité à apprendre et à se réinventer en permanence.



2^{ÈME} PARTIE : Préparer l'avènement d'une nouvelle Génération de leaders africains

Comment les CEO développent la communauté des leaders de demain ?

Question 1 :

Dans quel contexte les CEO et les entreprises travaillent-ils à l'émergence d'une nouvelle Génération de leaders ?

Les qualités et caractéristiques des CEO africains ont été très largement influencées par leur environnement durant les trente dernières années. Cet environnement a forgé leur expérience et leur personnalité. Mais cet environnement est-il le même aujourd'hui ou a-t-il évolué ? Nous avons demandé aux CEO de décoder l'écosystème africain pour bien en comprendre les différentes sources d'influences.

“ *L'Afrique est en transition : le pouvoir passe des acteurs historiques vers de nouveaux acteurs locaux.* » - **Amyne Ismail, Président - Unima**

Même si l'écosystème africain reste hétérogène, et que les structures de pouvoir varient en fonction de la taille et du niveau de développement des pays du continent, quatre grandes tendances peuvent être soulignées.

1. Au-delà des stéréotypes sur la corruption et l'interférence des pouvoirs publics, les acteurs privés sont aujourd'hui, aux yeux des CEO, les plus influents

Les gouvernements sont vus comme des facilitateurs - ou des obstacles, selon les cas -, mais plus vraiment comme les principaux détenteurs du pouvoir.

“ *Le gouvernement donne la cadence.* » - **Raouf Abdel Messih, CEO et Chairman - Technoram Holding**

2. En matière d'influence dans le secteur privé, les entreprises étrangères conservent un temps d'avance sur les acteurs locaux

Ces acteurs sont souvent reconnus par les CEO pour leur rôle en matière de transferts de connaissance – particulièrement dans les secteurs scientifiques tels que l'énergie ou l'industrie pharmaceutique et continuent de tirer le développement du continent. Cependant, à mesure que les coopérations régionales se renforcent pour donner naissance à de nouveaux acteurs locaux plus structurés (en Afrique de l'Est, de l'Ouest ou australe), cette dépendance vis-à-vis des groupes internationaux est amenée à diminuer.

3. L'importance croissante de marchés régionaux a aujourd'hui un impact sur la stratégie des CEO africains

61 % d'entre eux ont ainsi structuré leur organisation commerciale par zones géographiques. Ces « hubs » régionaux profitent à la fois aux entreprises transnationales, qui y trouvent la stabilité et les capacités d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de stratégies nationales, et aux acteurs nationaux, qui peuvent y développer les ressources indispensables à une croissance régionale.

4. Les start-ups commencent à faire parler d'elles

Même si leur influence reste encore limitée, les start-ups sont vues comme des catalyseurs de dynamisme et de concurrence dans certains secteurs, les télécoms et les services financiers notamment. Malheureusement, comme le déplorent de nombreux CEO francophones, ce phénomène est aujourd'hui majoritairement circonscrit aux marchés de l'Afrique anglophone.

COMPRENDRE L'ECOSYSTEME AFRICAIN : L'INFLUENCE RELATIVE DES DIFFÉRENTS ACTEURS*



**Comment classeriez-vous ces différents acteurs en fonction de leur influence dans l'environnement économique africain ?*

Du point de vue des CEO, l'écosystème évolue et l'ordre établi est profondément remis en cause, laissant ainsi place à des opportunités pour de nouveaux acteurs et de nouvelles initiatives.

Question 2 :

Quel type de leaders les entreprises préparent-elles pour demain ?

« Ce ne sont pas les talents qui font défaut. Ce sont les opportunités qui leur sont offertes. »

- **Hassan Hosni Ibrahim Abdel Meguid, Vice Chairman and Managing Director**

- **SAIB Bank**

Il est indispensable de comprendre quelles sont les forces et les faiblesses dans les viviers de talents et comment les entreprises identifient et développent leurs hauts potentiels.

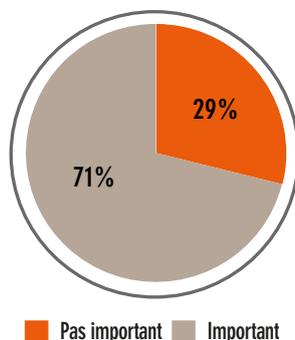
« L'Afrique regorge de talents. Il est de la responsabilité des entreprises d'intégrer au mieux ces talents, afin de leur permettre de s'épanouir et, demain, d'accéder à des postes de management et à responsabilité. Il revient aussi aux responsables politiques et aux agences internationales de soutenir les programmes de formation des futurs leaders, pour pouvoir améliorer la gouvernance des entreprises sur l'ensemble du continent. » - **Aziz Mebarek, Associé Fondateur**

- **AfricInvest**

Comment les CEO identifient les leaders de demain ?

Aux yeux des CEO, les diplômes ouvrent des portes, mais ne suffisent pas. Plus de 70 % des CEO prennent en compte la formation scolaire et universitaire dans leur politique de recrutement et de développement des talents. Pour autant, un diplôme, aussi prestigieux soit-il, ne constitue pas une garantie.

L'IMPORTANT DES DIPLÔMES DANS LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT*

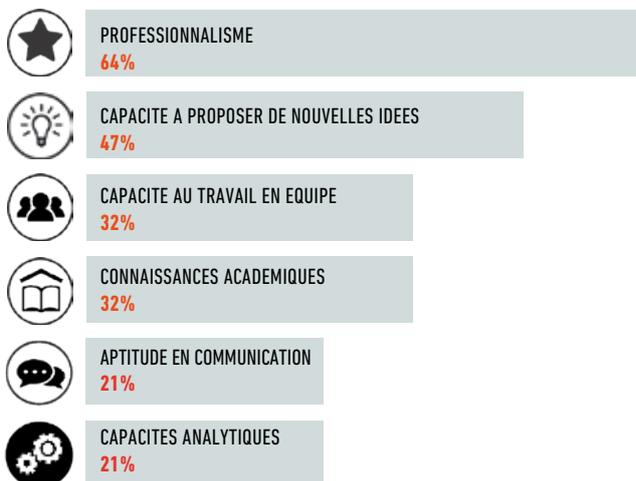


*Quelle importance accordez-vous à l'éducation dans vos pratiques de recrutement ?

Au-delà de l'éducation, les CEO recherchent le « modèle Microsoft » : l'intelligence, le travail et la capacité à obtenir des résultats.

Sans véritable surprise, les CEO recherchent chez ceux qu'ils recrutent les qualités qui ont contribué à leur propre réussite. Collectivement, ils placent au premier rang l'éthique professionnelle et l'intégrité, puis la créativité et la capacité à travailler en équipe. A la marge, ils mentionnent également d'autres caractéristiques, telles que la passion, la curiosité, l'agilité intellectuelle ou l'aptitude à contester le statu quo.

LES PRINCIPALES QUALITES QUI DETERMINENT LES DECISIONS D'EMBAUCHE*



*Dans vos pratiques de recrutement, sur quelles qualités fondez-vous vos décisions d'embauche ?

Quels sont les atouts et les lacunes au sein du vivier de talents africain ?

Les CEO s'accordent sur le fait que la plupart des compétences existent au niveau local, et qu'il est aujourd'hui facile de trouver d'excellents « généralistes » dotés d'une bonne base de connaissances en droit, finances ou techniques de vente. Pour autant :

“S'il est facile de trouver un comptable, trouver un CFO, en revanche, c'est une toute autre histoire.” - **Raouf Abdel Messih, CEO et Chairman - Technoram Holding**

Trois types d'expertise, en particulier, semblent faire défaut :

1. Le leadership

Si les compétences d'exécution et d'administration ne manquent pas, il est en revanche beaucoup plus difficile de faire émerger les futurs leaders. Pour reprendre la distinction opérée par Warren Bennis, les CEO peuvent aisément trouver des salariés ou des managers qui « font les choses comme il faut », mais éprouvent des difficultés à identifier des décideurs à très forte créativité, qui « font les choses qu'il faut ». Pour combler cette pénurie de « managers de managers », capables de diriger une organisation, un accompagnement sérieux des leaders potentiels sera nécessaire.

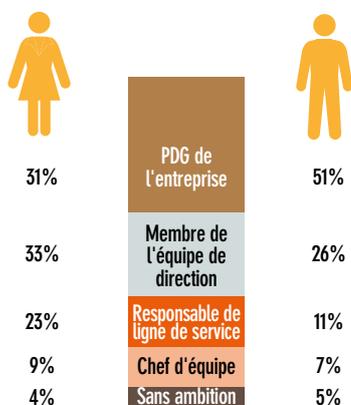
2. Certaines expertises techniques très spécialisées

Les profils d'ingénieurs et de scientifiques font principalement défaut. Plus spécifiquement, les CEO constatent que des profils d'ingénieurs agronomes, d'actuaire ou de pharmacologues sont rares, et qu'ils doivent être recherchés hors du continent. L'un des CEO interrogés pointe également un manque en termes de compétences techniques plus généralistes, qui pourraient être développées localement, dans des instituts professionnels.

3. Enfin, et même si les CEO ne le mentionnent pas, il existe un réel écart entre les sexes

Parmi les CEO interrogés, nous avons très peu de femmes. L'enjeu du développement des talents féminins est donc capital. Alors que 64 % des jeunes femmes de la Génération Y indiquent vouloir accéder à des postes de direction, seules 31 % déclarent vouloir prendre les rênes d'une entreprise, contre 51 % de leurs homologues masculins. Même lorsqu'elles peuvent exprimer leurs souhaits dans le cadre d'une enquête anonyme, les jeunes africaines semblent a priori majoritairement s'exclure de la course au leadership. Cela démontre clairement que les dirigeants africains d'aujourd'hui ont un rôle à jouer pour « débrider » les ambitions professionnelles de la gent féminine.

LES AMBITIONS DES MILLENNIALS : l'écart entre les sexes*



*Parmi les fonctions suivantes, auxquelles ambitionnez-vous d'accéder au cours de votre carrière ?



Question 3 : D'où viennent les talents ?

La composition des équipes de direction dans les entreprises africaines est en évolution. Pour les multinationales, qui ont longtemps compté sur les talents internationaux, la tendance est aujourd'hui au recrutement et à la promotion de managers locaux.

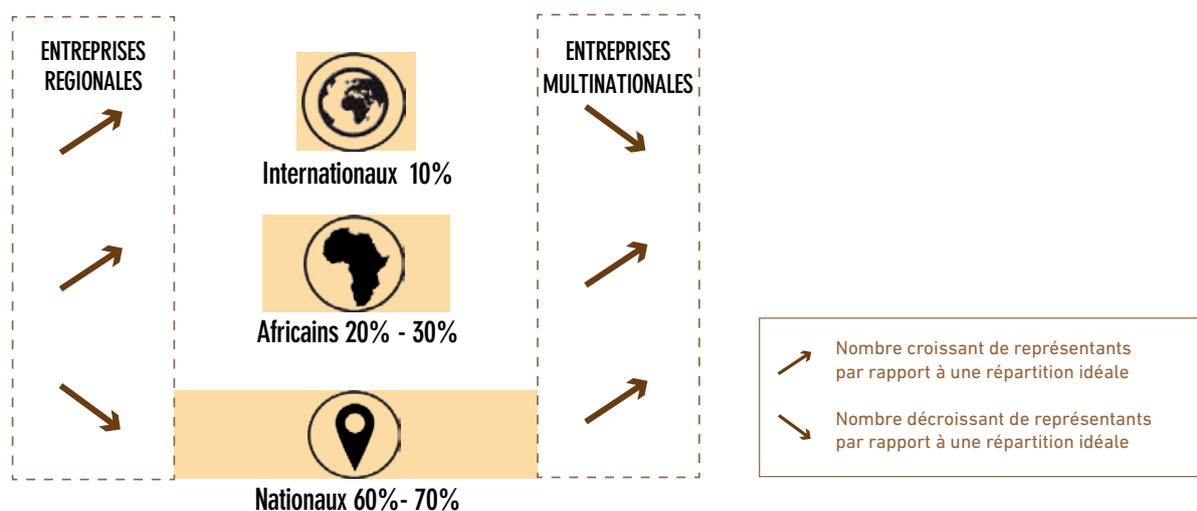
« Au final, chaque entreprise de la région devrait avoir à cœur d'être aussi locale que possible et de contribuer à la création d'un environnement économique stable sur le long terme. Cela signifie miser sur les talents locaux et les développer dans une perspective de long terme, à un coût raisonnable permettant de rester compétitif. » - **Leslie Nelson, Executive Region GM - Africa, GE Power Systems**

Alors que, jusqu'à une époque récente, les expatriés pouvaient représenter la moitié des membres des équipes de direction des entreprises internationales installées en Afrique, cette proportion s'établit aujourd'hui autour de 10 %. La volonté de miser sur des talents locaux ou régionaux se traduit donc en actes.

Les entreprises régionales, quant à elles, traditionnellement dirigées par des patrons locaux, cherchent à diversifier leurs équipes de direction. Elles sont ainsi à la fois en quête de talents internationaux, capables de piloter leur développement hors d'Afrique, et de nouveaux talents africains, capables de comprendre les spécificités culturelles des différents marchés du continent.

Seules les entreprises dont l'activité reste circonscrite à l'échelle nationale semblent ne pas souhaiter faire évoluer leurs équipes, quasi-exclusivement locales.

LA REPARTITION IDEALE DES TALENTS AU SEIN DES EQUIPES DE DIRECTION*



*Dans la construction de vos équipes de direction, quelle serait la répartition idéale entre talents internationaux, talents africains et talents locaux ?

Le « retour » des cerveaux est un atout, mais doit être bien géré.

Pour tous les CEO interrogés, le retour dans leur pays d'origine de celles et ceux qui sont partis étudier ou travailler à l'étranger est un phénomène très positif, qui comporte cependant quelques risques. Aux yeux des CEO de notre panel, qui ont souvent eu ce parcours, l'inversion de la fuite des cerveaux démontre le dynamisme de l'économie africaine, et permet aux entreprises du continent de se doter d'équipes plus solides et mieux rompues aux exigences des marchés internationaux.

Pour autant, les risques existent et ne doivent pas être sous-estimés. Ces talents, formés à l'international, peuvent éprouver des difficultés à se réadapter aux infrastructures locales (ou à leur absence), à un environnement économique souvent compliqué, aux équipes locales auxquelles ils doivent transmettre ce qu'ils ont appris en évitant toute forme de condescendance, et à la pression sociale et familiale qu'ils peuvent ressentir, particulièrement dans les mois qui suivent leur retour.

« Le calcul risques/bénéfices est simple : les jeunes qui reviennent sur le continent africain apportent avec eux les meilleures pratiques, leur envie de réussir, et des transferts de connaissances très utiles. Les risques tiennent au possible décalage avec leurs attentes qui conduit à la déception, ou au fait qu'ils soient mal intégrés ou mal acceptés par leurs équipes. »

De l'avis général, s'il n'y a pas une réelle volonté de fournir les efforts nécessaires à une réadaptation à leur pays d'origine, ces retours peuvent échouer. Afin de minimiser ce risque et de favoriser l'intégration, trois types de stratégies ont été mises en œuvre :

- 1. Recruter des candidats âgés de moins de 30 ans**, anciens expatriés, qui, tout en bénéficiant des apports d'une expérience internationale, n'ont pas complètement coupé les liens avec leur pays d'origine.
- 2. Faire revenir des talents africains sur le continent**, mais hors de leur pays d'origine. La réadaptation est souvent plus facile.
- 3. Ne pas leur offrir les conditions financières de l'expatriation.** Si un salaire compétitif est un argument majeur, offrir des conditions d'expatriation est difficilement supportable pour l'entreprise et ne s'inscrit pas dans une perspective de réintégration sur le long terme du candidat.

Question 4 : Comment les entreprises renforcent-elles les compétences des futurs leaders ?

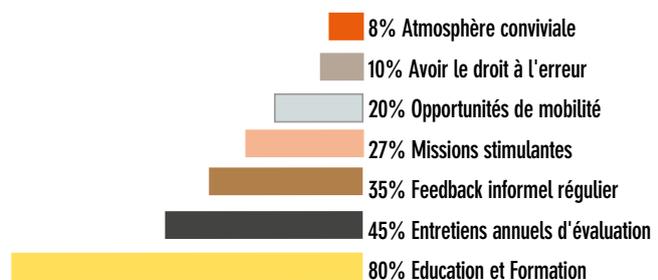
Pour préparer les futurs leaders, les CEO s'appuient majoritairement sur la formation et l'évaluation des performances.

Cependant, l'engagement sur le développement des talents varie significativement d'une entreprise à l'autre. A quelques exceptions près, les différences sont particulièrement marquées entre les entreprises locales ou régionales et les grands groupes internationaux.

Les entreprises internationales offrent une large palette d'opportunités de développement à leurs salariés, en particulier aux hauts potentiels. Leurs programmes de développement du leadership incluent :

- L'attribution de missions complexes et stimulantes, qui requièrent l'acquisition de nouvelles expertises et compétences ;
- Du *coaching* et du *mentoring* ;
- Des opportunités de mobilité internationale ;
- La participation à des réunions transversales et interGénérationnelles, qui permettent le partage d'expériences ;
- La création d'un environnement dans lequel l'échec est accepté.

COMMENT LES CEO DÉVELOPPENT-ILS LES COMPÉTENCES DE LEURS SALARIÉS ?*



**Comment développez-vous les compétences de vos équipes afin de leur donner les moyens d'atteindre les objectifs de performance de l'organisation ?*

Si les entreprises internationales savent proposer des opportunités de développement à leurs salariés, c'est beaucoup moins le cas des organisations régionales ou nationales. Pour autant, l'importance donnée par la Génération Y à l'éducation peut fournir à ces entreprises de réelles opportunités pour attirer et fidéliser les « Millennials ».



Photo © Orphee Noubissi/Yeelenpix

3^{ÈME} PARTIE : Un leadership qui se développe à grands pas

Six leviers pour développer le potentiel de la Génération Y en Afrique

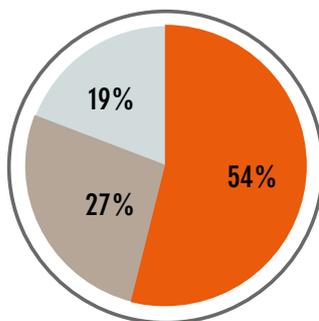
Notre étude a passé au crible les caractéristiques des leaders d'aujourd'hui et la manière dont ils identifient et préparent les talents de demain. Il est essentiel, dès lors, de s'assurer que les initiatives mises en œuvre par les CEO font écho aux souhaits, aux aspirations et aux ambitions de la Génération Y. Notre étude a fait émerger six aspirations majeures, que les entreprises devraient prendre en compte pour attirer, faire progresser et optimiser les talents des « Millennials » africains.

1. La Génération Y veut arriver au sommet.

Les « Millennials » africains font preuve d'une grande ambition. 90 % d'entre eux veulent gérer une équipe - ou le font déjà - et 70 % désirent accéder à des postes de Direction Générale. La Génération Y veut intégrer les cercles de décisions.

Autre information, les « Millennials » sont convaincus qu'ils pourront atteindre leurs objectifs professionnels au sein de leur entreprise. 54 % d'entre eux pensent pouvoir accéder à un poste de direction dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Moins d'un tiers estime que cela ne sera pas possible. En d'autres termes, les « Millennials » considèrent majoritairement que le choix leur appartient.

LA CONFIANCE DES MILLENNIALS DANS LES POSSIBILITES DE PROMOTION AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE *



■ Oui ■ Non ■ Je ne sais pas

*Pensez-vous pouvoir accéder aux plus hautes fonctions au sein de votre entreprise ?

À retenir :

Le fait qu'une majorité de « Millennials » estime possible d'atteindre les fonctions les plus élevées au sein de son entreprise crée à l'évidence une attente importante. Que ces espoirs soient réalistes ou non, les entreprises doivent en tenir compte et apporter des réponses, sous peine de générer un fort sentiment de frustration.

Il est de la responsabilité des équipes RH et des leaders de discerner clairement les objectifs concrets de leurs « Millennials » afin de canaliser leurs ambitions et leur énergie au service d'objectifs communs. Il est important en parallèle de donner aux « Millennials » les outils indispensables pour acquérir et développer les compétences dont ils auront besoin pour accéder à leurs ambitions.

2. Pour les « Millennials », l'engagement passe par la responsabilisation sur des projets majeurs.

Comment favoriser l'engagement des « Millennials » en Afrique ? L'étude confirme que les leviers de mobilisation sont les mêmes que partout ailleurs : autonomie, impact et reconnaissance.

Avant toute chose, l'engagement se fonde sur la responsabilisation : la Génération Y veut avoir la liberté de choisir la manière dont elle atteindra les buts qu'on lui a fixés. Ceci suppose une délégation d'autorité et une confiance implicite.

En second lieu, les « Millennials » veulent donner un sens à leur travail. Loin de se contenter d'être des exécutants, ils veulent avoir un impact positif sur leur environnement.

Enfin, ils souhaitent que leur contribution soit reconnue. Il s'agit ici moins d'argent que de manifestations de reconnaissance publiques ou privées, qui peuvent se traduire par des remerciements pour un travail bien fait ou par une promotion. Cette notion de reconnaissance ne devrait pas être sous-estimée.

LES LEVIERS DE MOBILISATION DES « MILLENNIALS »*

TOP 10

PRINCIPAUX LEVIERS D'ENGAGEMENT DE LA GÉNÉRATION Y

- #1 Lorsqu'on me fixe un objectif, mais que je peux décider de la manière de l'atteindre (53%)
- #2 Lorsque je sais que mon travail aura un impact positif (43%)
- #3 Lorsque je suis reconnu(e) et/ou promu(e) (38%)
- #4 Lorsque je travaille au sein d'une équipe formidable (37%)
- #5 Lorsque je fais quelque chose qui correspond à mes compétences (25%)
- #6 Lorsqu'un bonus financier est en jeu (24,5%)
- #7 Lorsqu'une tâche est clairement définie et que je n'ai qu'à l'exécuter (24%)
- #8 Lorsque je prends du plaisir dans mon travail (23,5%)
- #9 Lorsqu'il s'agit d'un sujet sur lequel je n'ai jamais travaillé (23,5%)
- #10 Lorsque je peux travailler seul(e) (8%)

**Que doivent faire vos dirigeants pour obtenir de vous un engagement total dans votre travail ?*

À retenir :

Les leviers de mobilisation des « Millennials » en Afrique sont les mêmes que dans le reste du monde, mais les stratégies à mettre en place pour les actionner peuvent être différentes. Le caractère imprévisible et largement informel de l'environnement économique oblige à associer la responsabilisation à des procédures de contrôle et de vérification. Il s'agit ici de mettre en œuvre des stratégies permettant à la fois de bâtir un socle de confiance et de gérer les risques. Les notions de responsabilisation et de contrôle ne sont donc pas entièrement incompatibles. Il y a toutefois un équilibre délicat mais nécessaire à trouver pour créer un « espace sûr » où la responsabilisation trouve sa place.

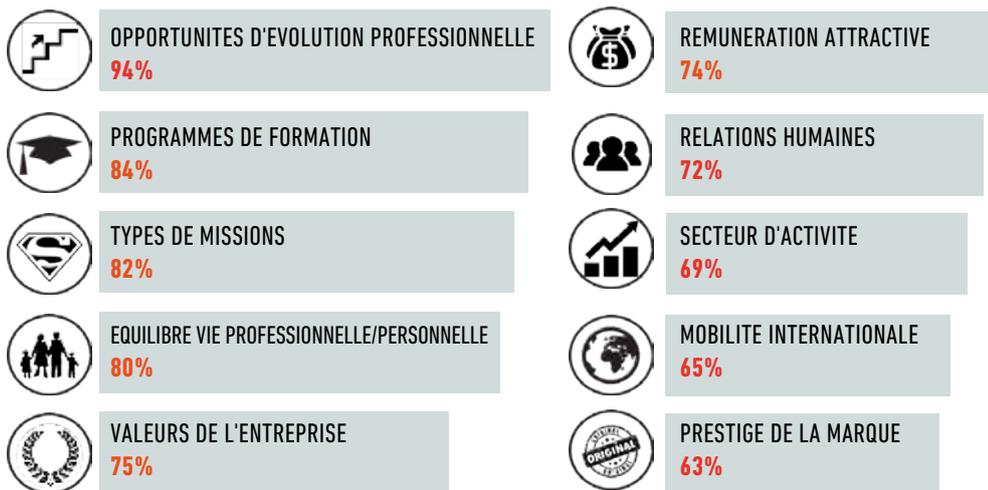
Quant au souhait exprimé par les « Millennials » de donner un sens à leur travail, il peut recouvrir, en Afrique, une réalité plus tangible qu'ailleurs.

L'impact d'une initiative dans un pays en développement est plus direct que dans les économies matures. L'enjeu est ici de rendre cet impact visible aux yeux des salariés et de leur permettre d'établir une connexion entre le fruit de leur activité et l'environnement économique et social dans lequel ils opèrent.

3. La Génération Y accorde plus d'importance au développement personnel et au parcours professionnel qu'au prestige d'une marque ou à la rémunération.

Pourquoi les « Millennials » sont-ils attirés par une entreprise et pourquoi décident-ils d'y rester ? De nombreux critères de choix entrent en jeu, mais les plus importants concernent les opportunités d'évolution professionnelle (94 %), d'acquisition de nouvelles compétences (84 %) et de contribution à des missions stimulantes (82 %). Ces éléments devançant la rémunération, le prestige de la marque ou les valeurs de l'entreprise.

LES CRITÈRES QUI PRÉSIDENT AUX CHOIX D'UNE ENTREPRISE *



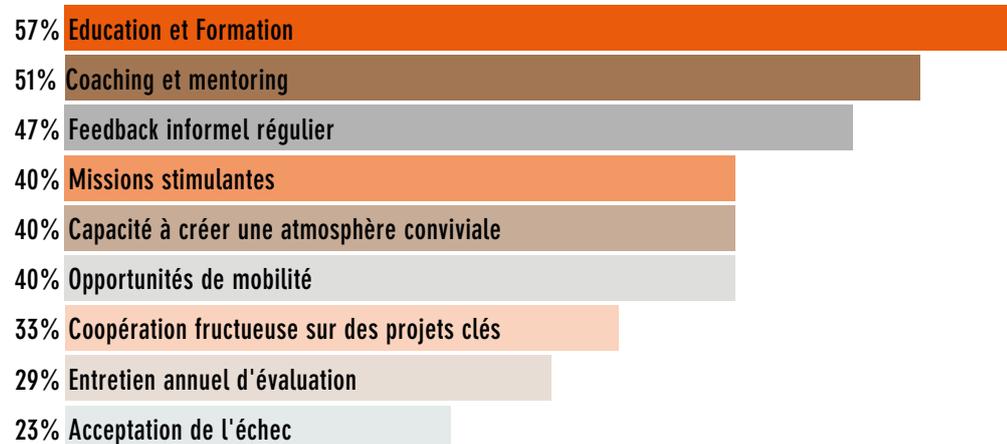
*Sur quels critères majeurs avez-vous choisi votre employeur ? (% important/très important) ?

Les « Millennials » fondent d'abord leur choix sur les possibilités d'évolution, ce qui fait écho à l'ambition qu'ils affichent. Ils privilégient également la formation et le développement personnel, plus dans le cadre de sessions de coaching ou de mentoring que par le biais des programmes de formation classiques. En d'autres termes, ils préfèrent le partage des connaissances à un apprentissage plus formel.

À retenir :

Si les « Millennials » accordent plus de valeur au développement personnel et à l'évolution de carrière qu'à la rémunération, les experts en ressources humaines doivent repenser les fondements sur lesquels est construite leur « promesse employeur » ainsi que la manière dont ils récompensent la performance. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises nationales et régionales qui ne jouissent pas d'une forte notoriété.

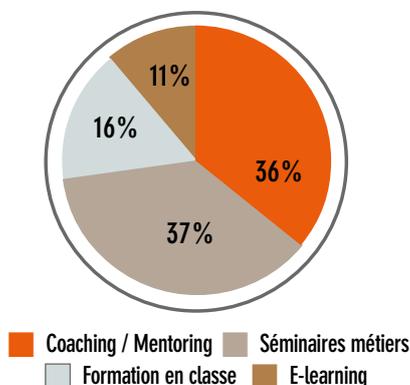
CE QUE LES MILLENNIALS ATTENDENT DE LEURS MANAGERS *



*Comment souhaitez-vous que vos managers favorisent votre développement personnel ?

Pour répondre à la préférence affichée des « Millennials » pour un apprentissage informel, sur-mesure et individualisé, les managers doivent devenir des *coachs*. Au-delà du cadre d'un entretien annuel, l'acquisition de nouvelles compétences est plus volontiers validée par des retours informels. Dans ce contexte, le développement des « Millennials » ne peut être le seul apanage d'un département RH mais tout autant la responsabilité des managers et des leaders de l'entreprise..

LES MODES DE FORMATION PREFERES DES MILLENNIALS*



**Quel mode de formation préférez-vous ?*

4. La Génération Y est prête à travailler beaucoup en utilisant au mieux toutes les solutions et les leviers offerts par les nouvelles technologies.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'apparaît pas comme la première priorité des « Millennials » africains. Certes 80 % d'entre eux en font un critère fort de choix d'un employeur, mais 60 % déclarent qu'il ne s'agit pas de moins travailler, mais de pouvoir bénéficier de plus de flexibilité. En d'autres termes, de pouvoir plus librement décider « où », « quand » et « comment » ils travaillent. Les « Millennials » sont donc prêts à travailler beaucoup, mais de manière plus efficace et ingénieuse.

Contrairement à la situation qui prévalait il y a vingt ans, les individus ont aujourd'hui un accès plus large à la technologie chez eux que sur leur lieu de travail. C'est particulièrement vrai en Afrique, où l'essor du téléphone mobile a permis aux consommateurs de tous âges d'accéder aux solutions les plus récentes en matière de finance et de communication. Les entreprises ont été plus lentes à réagir. Alors que 30 % de la population du continent possède un accès Internet et que les médias sociaux rassemblent une communauté vibrante de jeunes activistes politiques et sociaux, les entreprises restent à la traîne. Pour les jeunes Générations, qui ont grandi avec les nouvelles technologies, cette impossibilité de travailler plus vite et plus intelligemment sur leur lieu de travail est source de frustrations.

À retenir :

Cet item renvoie à l'une des aspirations exprimées par les « Millennials » : faire en sorte que leur travail ait un impact positif. Travailler plus intelligemment, en automatisant notamment les tâches répétitives, permet en effet de se concentrer sur ce qui constitue la véritable valeur-ajoutée de son activité.

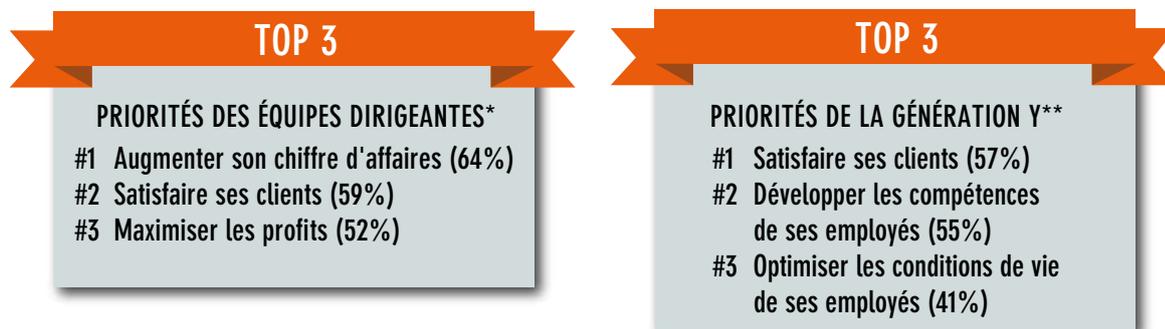
Les entreprises pourraient avantageusement solliciter les conseils des « Millennials » pour moderniser leurs process, la plupart d'entre eux ayant une excellente connaissance des outils et des applications disponibles dans l'écosystème numérique.

5. La Génération Y privilégie une approche centrée sur l'humain.

Les « Millennials » accordent au facteur humain une importance majeure, sans doute plus que les leaders d'aujourd'hui.

Quand on compare les priorités identifiées ci-après, il est évident que la Génération Y n'imagine pas vraiment que leurs aînés partagent les mêmes valeurs. A leurs yeux, les dirigeants actuels ont des priorités très financières et sont très orientés vers les différents clients externes de l'entreprise. Les résultats très différents des « Millennials » ne doivent pas nous amener à conclure que les « Millennials » sont dépourvus du sens des affaires ou qu'ils ne comprennent pas les objectifs d'une entreprise. Il s'agit plutôt d'une différence d'approche ; ils considèrent que les hommes et les femmes - salariés ou clients -, plus que les résultats, donnent un sens à l'entrepreneuriat.

LES PRIORITÉS DU TOP MANAGEMENT, AUX YEUX DES « MILLENNIALS »

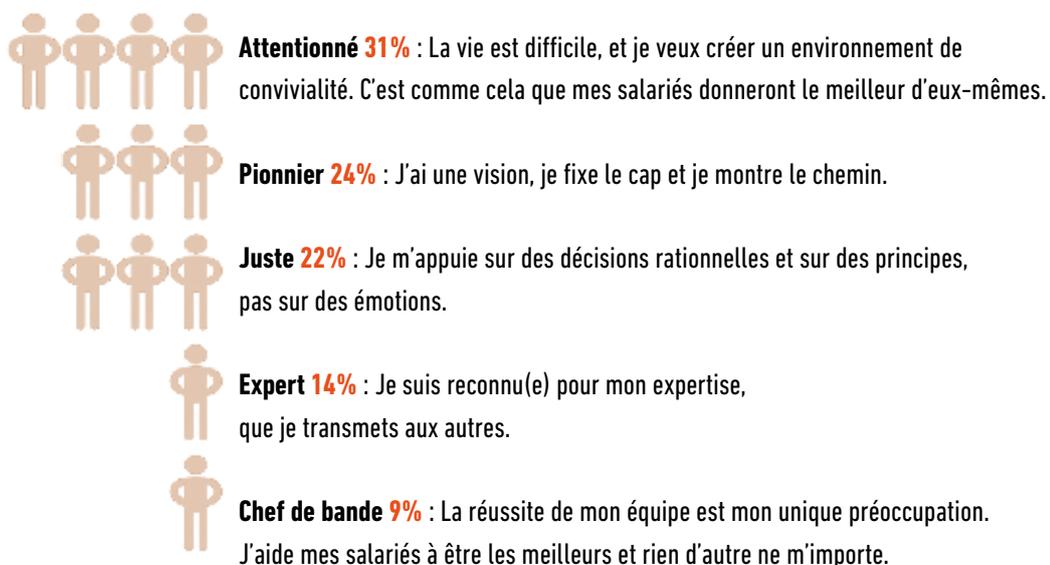


**Que considérez-vous comme étant les priorités des dirigeants de votre entreprise ?*

***Si vous-mêmes dirigiez votre entreprise, quelles seraient vos priorités ?*

En termes de style de management, la majorité de « Millennials » africains privilégient le mode « Attentionné » qu'ils placent devant le style « Pionnier ». En cela, ils se différencient de leurs pairs dans le reste du monde, qui, s'ils plébiscitent également le mode « Attentionné » à 40 %, ne montrent qu'un intérêt très relatif pour le style « Pionnier » (10 %).

LES STYLES DE MANAGEMENT PRÉFÉRÉS DES « MILLENNIALS »*



**Quel genre de manager êtes-vous ou voudriez-vous être ?*

À retenir :

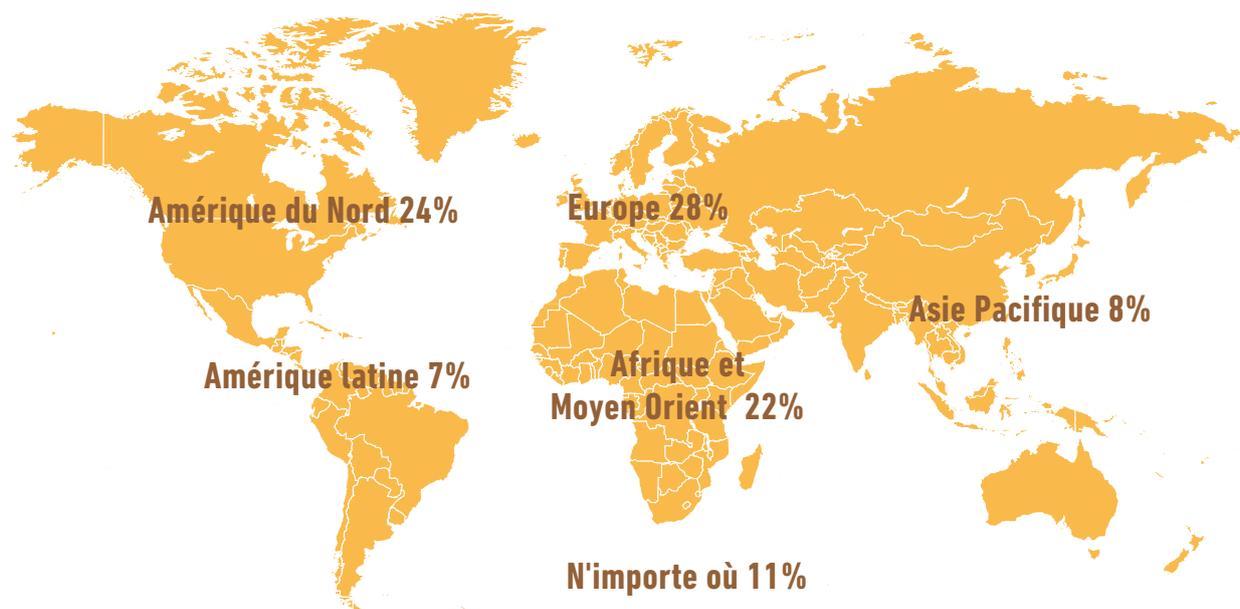
Comme nous l'avons vu lors de nos discussions avec les CEO, les 30 dernières années ont été fondamentales dans la construction du climat entrepreneurial africain basé sur la vision et l'équité. Si la Génération Y ressent encore le besoin d'un leadership de type « Pionnier », elle semble demander une orientation plus humaine au management. Les préférences qu'ils affichent montrent que les « Millennials » considèrent que l'on donne le meilleur de soi-même dans un environnement de travail convivial et attentif.

6. La Génération Y veut construire la nouvelle Afrique.

A rebours des considérations sur la fuite des cerveaux, les « Millennials » africains ne considèrent pas l'expatriation comme une priorité majeure et semblent convaincus que les opportunités abondent localement. Si 65 % d'entre eux font de la mobilité internationale un critère de choix de son employeur, ils ne sont que 10 % à souhaiter passer l'intégralité de leur carrière hors d'Afrique. La mobilité internationale est donc vue comme un outil de développement beaucoup plus que comme un choix de vie.

L'optimisme qu'ils manifestent se reflète également dans la conviction qu'ils peuvent trouver, en Afrique, un terreau fertile pour le développement de leur carrière et leur volonté d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité. Mieux encore, 30 % des « Millennials » africains envisagent de créer leur propre start-up. C'est la démonstration qu'ils ont confiance dans l'avenir de leur continent.

MOBILITE INTERNATIONALE – LES LIEUX D'EXPATRIATION PREFERES*



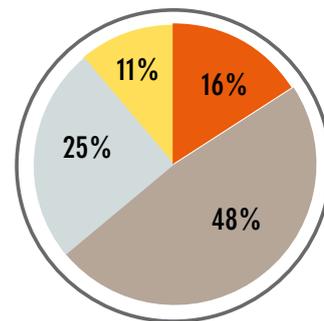
**Si vous deviez aller à l'étranger, où préféreriez-vous aller?*

À retenir :

Si les « Millennials » africains veulent contribuer au développement de leur continent, il est primordial de relever au plus vite le challenge du leadership. C'est donc un enjeu pour les écoles de management en Afrique.

Dans les années à venir, les classes moyennes africaines vont connaître un développement exponentiel, du fait de la hausse du niveau général d'éducation et d'une meilleure protection sociale. L'histoire montre que les pays en développement commencent d'abord par investir dans l'éducation primaire, sans porter une attention soutenue à l'éducation supérieure, parce que les élites de ces pays sont formées, dans un premier temps, au sein des meilleures universités occidentales. Lorsque les universités locales sont à leur tour créées et tentent de se développer, elles souffrent du fait que les meilleurs professeurs et universitaires locaux sont déjà accaparés par les universités historiquement bien établies.

Il convient donc de bâtir, en Afrique, une écologie de l'éducation supérieure, afin d'éviter de répéter ce qui n'a pu être fait au Brésil et en Chine. Toutefois, la responsabilité de la mise en place de cet écosystème universitaire incombe moins aux Etats qu'aux leaders économiques. Ils doivent investir dans le développement de ce réseau afin de préparer, non seulement les leaders qui leur succéderont, mais aussi les futurs managers qui assureront la pérennité de leurs entreprises.

LES MILLENNIALS NE SOUHAITENT PAS PASSER LEUR CARRIÈRE HORS D'AFRIQUE*

■ 3 ou 4 mois suffiraient
 ■ Entre 1 et 3 ans
 ■ Plus de 3 ans ■ Pour toujours!

**Combien de temps souhaitez-vous passer à l'étranger ?*

Remerciements

Nous souhaitons vivement remercier les dirigeants d'entreprise qui ont partagé avec nous leurs visions et leurs perspectives enrichissantes

- Adepeju (Peju) Adebajo, CEO Cement – LafargeHolcim Nigeria
- Reuben Ahronee, CEO – Massida Group
- Michel Akpangni, Directeur Général – Sucrivoire
- Kofi Amegashie, Executive Director – Africa Leadership Initiative, South Africa
- Mohamed Bah, Directeur Général Délégué – Sunu Assurances
- Eric-Bastien Ballouhey, Président Directeur Général – Les Grands Moulins de Mauritanie
- Rui Barros, CEO – Barclays Bank Mozambique
- Eric Beaude, Directeur Général – Société de Cultures Légumières
- Omar Belhouchet, Directeur de la Publication – El Watan
- Loïc Biardeau, Administrateur Général – Barry Callebaut Ivory Coast
- Hervé Boyer, Directeur Général Régional Afrique de l'Ouest et Côte d'Ivoire – Standard Bank
- Joël Cadier, Managing Partner and Founder – Keys Finance Partners
- Honoré Dainhi, COO Africa – Vivo Energy
- Thierry Davaille, Directeur Général – Palmafrique
- Fabrice de Creisquer, CEO and Country Delegate – CFAO AES Côte d'Ivoire
- Hervé Duranton, CEO – Awash Wine Ethiopia
- Adham El-Khalil, Président Directeur Général – Eurofind Participation
- Philippe Frederic, Administrateur Délégué – Castel Group in Angola
- Aymeric Frisch, Country Manager – Naiber Angola
- Amyne Ismail, Président – Unima
- Noumouké Kaba, Country Manager – CGG Explo Angola
- Yvon Kamach, Président Directeur Général – Kamach Group
- Laureen Kouassi Olsson, Executive Director – Amethis West Africa
- François Mai Sango, Responsable Marché PME & PMI – BICEC
- Aziz Mebarek, Associé Fondateur – AfricInvest
- Hassan Hosni Ibrahim Abdel Meguid, Vice Chairman and Managing Director – SAIB Bank
- Raouf Abdel Messih, CEO et Chairman – Technoram Holding
- Paul Muthaura, CEO – Capital Markets Authority Kenya
- Serge Yanic Nana, President and CEO – Financia Capital
- Leslie Nelson, Executive Region GM – Africa, GE Power Systems
- Michelle Olckers, Managing Partner Cape Town – Mazars en Afrique du Sud
- Tolu Osinibi, Executive Director – FCMB Capital Markets Limited
- Kamben Padayachy, Group Managing Director – Gamma
- Jean-Philippe Petit, Directeur Général Régional – Necotrans ATS
- Quentin Questiaux, Country Manager Nigeria – Givaudan
- Manar Sall, Managing Partner and COO – Prime Value Catalyst
- Christophe Scalbert, Directeur d'investissement – Adenia Partners
- Farba Seck, Manager Associé – Performances Group
- Moussa Serifou, Country Manager – Amara Mining Ivory Coast
- Sailesh Sewpaul, Founder and Group CEO – Payment Express
- Ashok Shah, Group CEO – APA Insurance Group
- Matthieu Styger, Country Manager – Vallourec Angola
- Lamia Tazi, Directrice Générale – SOTHEMA
- Mehdi Tazi, Président Directeur Général – Saham Assurance Maroc
- Bayella Thiam, Director for Africa – Novus International
- Aboubacar Tio-Touré, General Manager West and Central Africa – Sanofi
- Oumar Toguyeni, Regional VP West Africa – IAMGOLD Corporation
- Bertrand Vignes, Directeur Général – Sifca
- Benson Wairegi, Group Managing Director – Britam
- Slim Zeghal, CEO – Altea Packaging

Nous souhaitons également remercier chaleureusement :

Les Executive Sponsors, Managing Partners et Monitors, ainsi que les équipes Marketing, Communications et RH de Mazars en Afrique pour leur soutien dans ce projet et leur aide dans le déploiement des enquêtes qualitatives et quantitatives

Les associé(e)s du Groupe Mazars : Abdou Diop, Asma Charki (Maroc), Wassila El-Idir Ahmed, Senior Manager (Algérie), Hala Rashed Fahim (Egypte), pour leurs éclairages et leur enthousiasme

Nos amis de Citigroup : Brian Murphy, Head of Learning & Development – EMEA, Venus Alde, Learning & Development – EMEA, et Nicholas Kamere, HR Head for East Africa pour leur confiance et leur participation

Arthur Massonneau, Developer (Africa SenseCampus) pour avoir relayé l'enquête Gen Y auprès du vivier de talents de SenseCampus

Laurent Choain, Chief People & Communications Officer (Mazars Group) pour sa créativité et son apport éditorial hors pair

L'équipe de l'Africa CEO Forum pour leur confiance et leur grand professionnalisme

Equipe Projet (Mazars et Morgan Philips)

Auteurs : Tyra Malzy, Marion Navarre, Jennifer Mathers, Bambi Traoré

Pilotage et gestion du projet : Marie Coudié

Equipe Mazars : Othman Abdelmoumene, Hubert Callay d'Amato, Chantal Coupri, Caroline Haquet, Yichun Huang, Anne Letretel, Saloua Mansouri, Elaine McGeary, Aurélie Rebeyrolle, Thomas Rouchon, Malte Von Putbus, Jessica Wheaton

Equipe Morgan Philips : Patrice Kombot-Naguemon



www.mazars.com
www.morganphilips.com
www.theafricaceoforum.com