

# ÊTRE UN LEADER AFRICAIN AUJOURD'HUI... ET DEMAIN

## UNE ÉTUDE INÉDITE DES FACTEURS DE RÉUSSITE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES AFRICAINS

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. Etre 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.

# THE MAKING OF LEADERS: AN AFRICAN OUTLOOK

## AN UNPRECEDENTED STUDY ON SUCCESS FACTORS FOR AFRICAN EXECUTIVES TODAY & TOMORROW

*As economic acceleration continues across the Continent, the need for high-level executive talent intensifies. As companies expand their regional footprint and scale up operations, the particular executive, capable of working across diverse cultures, geographies, and demographics, is all the more rare.*

*This study conducted by Mazars and Morgan Philips\*, unveiled during the 2016 edition of the Africa CEO Forum, draws on new research to identify both the key drivers of success for current African executives and how these will evolve as Millennials take the lead.*

### What has forged the success of today's leaders?

*Is there a formula for success? Are there patterns or areas of convergence? And similarly, are there specificities linked to the African context or do the classic principles of leadership apply? The study considered how CEOs interpret their own success and sought the Gen Y's feedback on how they perceive current leaders' success.*

*The qualitative interviews, conducted with 50 CEOs, revealed three noteworthy findings regarding what they believed were their main sources of success:*

**1. Resourcefulness:** *Against the backdrop of the high-growth/unpredictable African business environment, CEOs are used to facing situations where things do not go as planned. Whereas creative problem-solving in developed countries is called "innovation," on the continent that has leap-frogged its way to the future through frugal innovations, CEOs prize "resourcefulness" above all else.*

**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 en Afrique est très ambitieuse** et les entreprises peuvent, en faisant preuve de créativité, canaliser cette énergie au service d'objectifs communs.

**2. Pour les "Millennials", l'engagement passe par la responsabilisation** sur des projets majeurs, ce qui requiert la mise en œuvre de stratégies de gestion des risques.

**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.

**4. La Génération Y est prête à travailler beaucoup, mais de manière intelligente,** en profitant des solutions offertes par les nouvelles technologies.

**5. La fuite des cerveaux n'est plus d'actualité. La Génération Y veut construire la nouvelle Afrique.**

**2. Team-Builder:** *The myth of the providential man – the leader of the tribe or the shaman – belongs to the past and to caricature. Modern African CEOs are very much committed to succeed as a team. It is not a zero-sum game, so commitment to the team, to the whole and not the individual parts, is essential.*

**3. Ego under control:** *"You have to walk with kings but keep your head." There is a tension around the role of ego. Ego is part of the job and in most places there is a culture of hierarchy, which reinforces the leader's role as a figure of authority. Yet, too much ego is seen as the number one cause of failure for African CEOs. The art of leading in Africa comes in balancing humility with the audaciousness to challenge "business as usual."*

*The Gen Y is largely in agreement about what attributes make up a successful leader, converging on these same traits as the ones they admire most in inspiring leaders. However, they do not see their own development path to executive leadership in the same way.*

---

## What are the drivers of the Gen Y to leverage for better leadership development?

*Through the research, Millennials in Africa expressed 5 key desires that should influence how companies think about attracting them, developing them, and leveraging their talents.*

**1. The Gen Y in Africa is highly ambitious,** and companies can creatively channel these energies towards joint objectives.

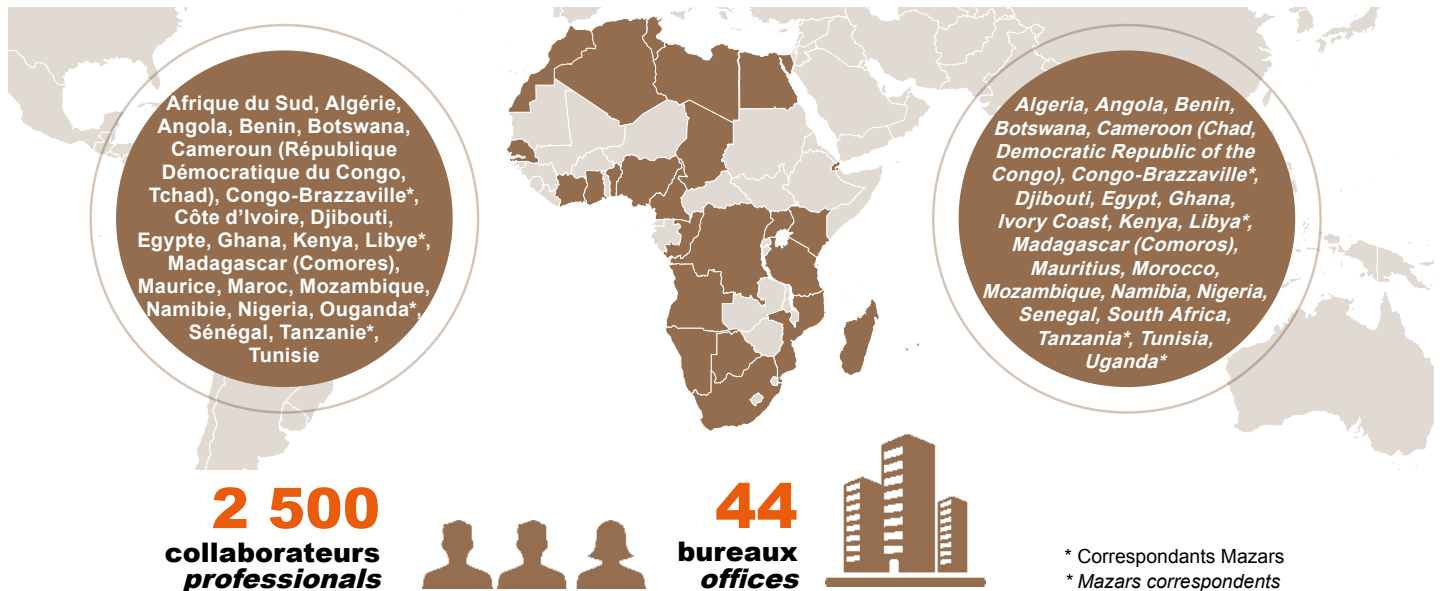
**2. To engage the Gen Y, they want to be empowered** on projects that count, which requires new risk-mitigating strategies.

**3. The Gen Y prefers personal development and career progression** over brand or money.

**4. The Gen Y wants to work hard, but smarter,** with tech-savvy solutions.

**5. Forget the brain-drain, the Gen Y wants to build the new Africa.**

# MAZARS EN AFRIQUE | MAZARS IN AFRICA



Mazars est présent dans **26 pays** d'Afrique avec plus de **2500 professionnels**. Grâce à ses accords de correspondance, ses joint-ventures et plusieurs bureaux de représentation, Mazars peut également servir ses clients sur l'intégralité du continent Africain.

Mazars en Afrique propose une offre complète de services :

- Audit financier
- Financial Advisory Services
- Accompagnement comptable et financier
- Consulting
- Fiscalité
- Juridique

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Le Groupe est présent directement dans **77 pays** et fédère les compétences de **17 000 professionnels** qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

*Mazars operates in **26 countries** in Africa and draws on the expertise of **2,500 professionals**. Mazars can also meet its customers' needs all over the African continent through correspondence agreements, joint-ventures and several representative offices.*

*Mazars in Africa offers a broad range of services:*

- *Audit*
- *Financial Advisory Services*
- *Accounting*
- *Consulting*
- *Tax advisory*
- *Legal services*

*Mazars is an international, integrated and independent organisation specialising in audit, advisory, accounting, tax and legal services. The Group operates in **77 countries** and draws on the expertise of **17,000 professionals** to assist major international groups, SMEs, private investors and public bodies at every stage of their development.*

Mazars est présent dans 5 continents.  
*Mazars is present in 5 continents.*

## CONTACTS

### AFRIQUE DU SUD *SOUTH AFRICA*

Hilton Saven  
Tel. : + 27 21 818 5010  
hilton.saven@mazars.co.za  
Kariem Hoosain  
Tel. : +27 21 818 5146  
kariem.hoosain@mazars.co.za

### ALGÉRIE *ALGERIA*

Samir Hadj Ali  
Tel. : + 213 (0) 21 43 54 24  
Tel. : + 213 (0) 21 43 54 13 / 15 / 19  
samir.hadj-ali@mazars.dz

### ANGOLA

Jacques Dos Santos  
Tel. : + 351 96 301 87 66  
jacquesdossantos@mazars.pt

### BÉNIN *BENIN*

Armand Fandohan  
Tel. : + 229 21 32 37 01  
armand.fandohan@mazars.ci

### BOTSWANA

Madhu Menon  
Tel. : + 267 71302149  
madhu.menon@mazars.co.bw

### CAMEROUN / CEMAC *CAMEROON / CEMAC*

Lucien Riquier  
Tel. : + 237 233 42 42 47  
lucien.riquier@mazars.cm

### CONGO-BRAZZAVILLE\*

Jacques Bilali  
Tel. : + (242) 06 679 91 53  
Tel. : + (242) 06 656 82 38  
Tel. : + 33 (0)6 16 70 93 77  
jacques.bilali@m3b-auditexpertise.com

\* Correspondants Mazars  
\* *Mazars correspondents*

### COTE D'IVOIRE *IVORY COAST*

Armand Fandohan  
Tel. : + 225 20 31 77 00  
armand.fandohan@mazars.ci

### EGYPTE *EGYPT*

Ahmed Shawki  
Tel. : + 20 2 23909256  
drashawki@mazars.com.eg

### GHANA (Sierra Leone, Libéria)

Ernest Akonor  
Tel. : + 233 27 7557990  
ernest.akonor@mazars.com.gh

### KENYA

Owen Koimburi  
Tel. : + 254 (02) 386 1175 / 76 / 79  
owen.koimburi@mazars.co.ke

### MADAGASCAR & COMORES *MADAGASCAR & COMOROS*

David Rabenoro  
Tel. : + 261 20 22 219 25  
david.rabenoro@mazars.mg

### MAROC *MOROCCO*

Kamal Mokdad  
Tel. : + 212 5 22 42 34 25  
kamal.mokdad@mazars.ma

### MAURICE *MAURITIUS*

Kriti Udaysingh Taukoordass  
Tel. : + 230 208 77 77  
Tel. : + 230 208 44 44  
kriti.taukoordass@mazars.mu

### MOZAMBIQUE

Joel Almeida  
Tel. : + 258 823 088 422  
joel.almeida@mazars.co.mz

### NAMIBIE *NAMIBIA*

Adriaan Kotze  
Tel. : + 264 61 382 600  
adriaan.kotze@crvw.com.na

### NIGÉRIA *NIGERIA*

Olumuyiwa O. Coker  
Tel. : + 234 1 9036292  
Tel. : + 234 1 4631741  
olu.coker@mazars.com.ng

### OUGANDA\* *UGANDA\**

Robert Busuulwa  
Tel. : + 256 414 660 071  
Tel. : + 256 782 604 832  
robert.busuulwa@brj.co.ug  
info@brj.co.ug

### RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO & TCHAD *DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO & CHAD*

Jules Alain Njall Bikok  
Tel. : + 237 233 42 42 47  
janjall@mazars.cm

### SÉNÉGAL *SENEGAL*

Taïbou Mbaye  
Tel. : + 221 33 849 19 49  
tmbaye@mazars.sn

### TANZANIE\* *TANZANIA\**

Witness Shilekirwa  
Tel. : + 255 767 129 018  
Tel. : + 255 757 781 578  
wshilekirwa@wiscon.co.tz

### TUNISIE & LIBYE\* *TUNISIA & LIBYA\**

Mohamed Ali Elaouani Cherif  
Tel. : + 216 71 96 33 80  
ali.cherif@mazars.com.tn

Plus d'information sur  
*Detailed information available on*  
[www.mazars.com](http://www.mazars.com)

Layout: Mazars, Communication  
Ref. PL - AFRICA - 03/2016