PORTRAIT DU MANAGER

**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 Business Administration, de deux (02) masters spécialisés en gestion financière et restructuration d’entreprise et dispose de plusieurs certifications, notamment en Business 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 (DAF) Adjoint du pôle BTP et Infrastructures du Groupe SNEDAI.

Je suis le Directeur Administratif et Financier 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 réalisations au cœur du développement de la Côte d’Ivoire font du Groupe un acteur majeur dans l’économie ivoirienne. Dans le cadre de nos activités nous étendons également notre footprint au niveau sous régional avec des filiales exerçant dans les secteurs des Nouvelles Technologies et du BTP, au Togo, au Burkina Faso, au Mali et en Guinée.

Le Groupe SNEDAI, c’est 4 pôles d’activités stratégiques, + de 1000 salariés dont 32% de femmes et 13 filiales ; la qualité et l’engagement du personnel du Groupe SNEDAI au service de ses clients est aussi le pilier du Management d’excellence porté par le Président Directeur Général.

Au sein de la Direction Administrative et Financière que je dirige, l’équipe est composée d’une trentaine de personnes, avec des collaborateurs ayant une moyenne d’âge de 34 ans.

**Vous êtes spécialiste des questions liées à la performance des entreprises. Pouvez-vous nous expliquer ce concept ?**

La performance est un terme vraiment d’actualité pour nos organisations qui, pour la plupart, font face aux bouleversements de leurs business modèles qui évoluent dans un horizon qui change substantiellement. C’est justement dans ce contexte qu’il faudra donc définir la performance.

La littérature foisonne sur les questions de performance sans la définir intrinsèquement ; mais pour nous CFO (Chief Financial Officer ou encore DAF), la performance pourrait se définir comme ce qui contribue à atteindre des objectifs stratégiques. Face aux nombreux défis auxquels toute organisation est confrontée (concurrence, environnement économique, marchés, réglementation, etc.), la performance est sans doute la variable de base qui permet d’évaluer les résultats.

Nous avons deux types de performances : la performance opérationnelle et la performance financière.

Ce qu’il faut savoir, c’est que définir la performance va d’abord consister à identifier une stratégie, car dans toute organisation la performance n’a de sens que lorsqu’elle est pilotée, lorsqu’elle est managée.

Ce qui est attendu des CFO, c’est que la performance de nos entités soit basée sur un choix de référentiels de performance. A cet effet, nous avons plusieurs philosophies sur le sujet. Pour moi, les référentiels les plus importants de mesure pourraient être : la mesure du progrès entre l’année N et l’année N-1, la mesure vs un engagement (on parle le plus souvent d’analyse des écarts sur budget) et la Mesure compétitive (c’est-à-dire faire du Benchmark).

La performance englobe successivement les notions de vision, mission, stratégie, objectifs opérationnels, plan d’action, KPI’S, et enfin de niveau cible de performance, l’une étant tributaire de l’autre.

Pour nos organisations locales, la Performance et sa mesure continueront de toujours intégrer la dimension économique (croissance, emploi, EBIT / solde des ventes et des charges courantes) et la dimension financière (ROCE / rentabilité des capitaux employés).

De plus en plus, à l’instar de certaines entreprises évoluant dans des secteurs spécifiques, la performance intégrera les dimensions environnementale voire sociale (rémunération et bien-être des collaborateurs), sociétale (entreprise citoyenne) et même locale (l’entreprise dans la géographie de ses implantations).

La performance s’étendra dans de nouvelles logiques, car pour beaucoup d’entreprises, l’ère post-Covid, a complexifié leur référentiel de performance.

**Pourquoi est-il si important d’évaluer la performance d’une entreprise ?**

Il est capital de le faire, en ce sens que la performance permet de s’assurer de la convergence d’idées entre la vision des décideurs et la mise en œuvre/le reporting des équipes opérationnelles.

Nous sommes aujourd’hui dans un monde où des différentiels de performance deviennent significatifs selon l’environnement économique.

De toutes les révolutions industrielles mondiales la question de la performance a déterminé la pérennité, la compétitivité et le management des organisations. Depuis 1765, nous sommes aujourd’hui à la 4e révolution dominée par l’introduction des nouvelles technologies. Pour nous CFO qui avons des positions fortes au cœur de la stratégie, des process et de l’image de l’entreprise, l’évaluation de la performance est, et se doit d’être toujours au service des décisions stratégiques et opérationnelles de l’entité.

L’importance d’évaluer la performance se trouve donc dans la facilité qu’apporte cette évaluation dans la prise de décision notamment correctrice. Les actionnaires étant de plus en plus demandeurs, l’évaluation de la performance permet de leur garantir que l'ensemble des objectifs conduisent in fine à la convergence des buts. La raison s’explique par le fait que la performance doit satisfaire les actionnaires de l’entreprise et aussi satisfaire les clients. La mesure de la performance se constate sur les résultats de l’entreprise souvent principalement financiers, et aussi opérationnels.

Aujourd’hui, 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. Intégrer une démarche intégrée d’évaluation de la performance est un processus qui doit demeurer ouvert et à l’écoute des « observations » même mal formulées de décideurs exprimant un « malaise » à l’égard des modes d'évaluation de leurs performances …

**Pensez-vous que les chefs d’entreprises ivoiriens sont conscients de l’importance de l’évaluation de la performance de leurs entreprises ?**

Prévoir et piloter sont des limites pour la plupart de nos chefs d’entreprises des PME et TPE. Par conséquent, les prises de décision ne vont toujours pas dans le sens de créer de la valeur ou de la croissance.

L’évaluation de la performance des entreprises est une démarche structurée qui nécessite une organisation adaptée au processus de management et d’évaluation de la performance de l’entreprise.

Vous comprendrez donc que la conscience étant certes une limite, mais la véritable difficulté réside surtout dans le recrutement de ressources humaines de qualité et outillées aux exercices de restructuration et de management de la performance. L’accompagnement des CEO et de leur vision par des alliés qualifiés, de buisness Partner a, cependant un coût qui peut être aussi un élément de frein pour ces TPE et PME ivoiriennes.

Les chefs d’entreprises ivoiriens sont, je pense, conscients de la nécessité de garder leurs entreprises pérennes dans un environnement où les business modèles doivent régulièrement être révisés et réinventés. La question se trouve dans « le comment y faire face » en termes de coût et d’opportunités ?

**Quel est donc le coût de l’évaluation de la performance d’une entreprise ?**

Au-delà de l’aspect financier, il y a aussi le facteur humain qui rentre en ligne de compte. Le plus important ce sont les changements qui s'imposent après l'évaluation de la performance. Vous serez ainsi obligé de faire des réajustements ; de nouveaux recrutements s'imposeront si le besoin en devient impératif, vous devriez vous séparer de certains collaborateurs pour en chercher de nouveaux bien formés et qualifiés, etc. Et comme tout changement, il y a un coût qui s'impose. Il faut donc se préparer à cela pour que la note ne soit pas trop salée et que nos structures n’en soient pas trop chamboulées au risque de tout reconstruire.

**Est-ce une pratique répandue au sein du secteur privé ivoirien ?**

Le secteur privé ivoirien regorge de multinationales, d’ETI et de PME ayant chacune un mode organisationnel propre. A ce sujet, je n’ai vraiment pas de statistiques en ma possession sur le modèle ivoirien ; mais ce que je peux dire, c’est qu’on ne peut pas construire la vie d’un grand groupe sans démarche intégrée de performance, sans carte stratégique, sans un budget. Et de mon point de vue, la majeure partie des Top 100 des entreprises ivoiriennes en sont conscientes. Pour maitriser son risque, on est forcé d’avoir un schéma de base, une stratégie et un contexte managérial et un jeu rationnel ; car les comportements et le jeu relationnel impactent la performance de l’entreprise.

Nous CFO, ne cessons de le dire, le bénéfice d’avoir des outils de pilotage et de projection est immense et le fait qu’on y prenne un peu de temps, que ce soit dur ou frustrant, il faut le mettre de côté et s’y engager. On peut dire que selon le volume d’affaires et le total bilan, (Grande entreprise, ETI, PME), la pratique d’évaluation ou de mesure de la performance est maitrisée et connue par la plupart des gros acteurs des différents secteurs d’activités. Peu d’acteurs pratiquent le pilotage par la performance dans certaines des ¨PME et TPE qui, elles, sont le plus souvent dans une démarche de contrôle de gestion et non de Management et d’évaluation de la performance.

En tout cas, l’instauration de la démarche de performance m’est apparue comme essentielle lors de mes différentes expériences comme manager. Il m’a semblé très intéressant, dans un environnement complexe, de travailler sur le management comme avantage concurrentiel.

Ma conviction est que la valeur ajoutée du capital humain dans l’entreprise et la valorisation et l’implication des collaborateurs est une des clés de la performance des organisations.

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 ?**

Je n’ai pas connaissance de ces statistiques.

Cela dit, la performance se mesure et pour la mesurer il faut bien entendu de l’existant, il faut avoir formalisé la stratégie, mis en œuvre la stratégie, pris en compte les spécificités métiers et les modèles culturels de l’entreprise et enfin développer l’anticipation et la réactivité par un pilotage des moyens vers un pilotage ou une évaluation de la 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 ?

La question des business plan réaliste et dûment évalué, traitant des questions de business stratégie et de Corporate stratégie pour les sociétés en démarrage, pourrait apporter un début de réponse et le mode de financement ensuite.

La question pour nous CFO habitués aux questions de diagnostic stratégique et financiers est de savoir, si ces jeunes entreprises ont démarré leurs activités en s’engageant sur la construction d’un business plan stratégique et financier ?

Pour moi un Business Plan stratégique et financier mis ‘’sous tension’’ demeure l’un des outils pour ces jeunes entreprises de se donner les moyens d’une pérennité.

**En quoi consiste la mesure de la performance d’une entreprise ?**

La mesure de la performance va consister surtout pour les CFO de s’assurer que la vision des dirigeants a été traduite en niveau cible de performance et que cette performance cible a été atteinte (plus ou moins). En une phrase c’est partir de l’étape de la stratégie, au budget et enfin au KPI’S. Il faut mesurer la performance parce que l’objectif des dirigeants est de rémunérer les capitaux des actionnaires, indispensables pour financer l’entreprise, sa recherche, ses investissements, et la croissance de ses besoins en fonds de roulement. Il est aussi important de dire que cette réalité n'est pas contestable. Toute la question est, en revanche pour nous CFO, de savoir à quel taux ? Car il doit demeurer supportable pour préserver l'équilibre dans la répartition de la création de valeur entre le capital et le travail.

Bien entendu pour y arriver, il faudra définir des sous-jacents opérationnels qui vont nous conduire à proposer et à élaborer des tableaux de bords qui vont rassembler des indicateurs (KPI) reflets des facteurs clés (focaliser sur les résultats à atteindre) et qui vont faciliter les prises de décision notamment correctrice.

Les nouveaux outils de projection tels que le contrôle budgétaire VMRP (Volume – Mixe – Rendement - Prix) nous permettent aujourd’hui de mieux expliquer les résultats et aussi distinguer et identifier les causes d’écarts influant chaque ligne du compte de résultat. Aujourd’hui, le contrôle budgétaire classique (« Prévu / Réel / Écart ») a atteint ces limites et est très insuffisant surtout pour les entreprises de production. C’est pourquoi, évaluer la performance par les outils de projection et agir est une des priorités des CFO qui doivent moderniser leurs méthodes d’évaluation et de mesure de la performance.

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 périodicité’’.**

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.