

The Manager's Corner
LE COIN DU MANAGER

Benchmarking

Un levier efficace de changement
An Efficient Lever for Change

Essayer de copier les meilleurs pour améliorer ses performances, cette pratique vieille comme le monde est désormais systématisée dans les méthodes récentes de management. Le benchmarking, c'est son nom, est particulièrement recommandé aux entreprises repliées sur elles-mêmes et persuadées de faire le maximum, qui peuvent ainsi, par comparaison, découvrir que d'autres réalisent de meilleures performances. Lorsqu'elles ne sont pas en concurrence directe, des compagnies peuvent en effet avoir intérêt à échanger des informations sur la qualité et l'efficacité de leur fonctionnement. Le benchmarking devient alors une technique transparente qui n'a plus rien de commun avec l'espionnage industriel. Aussi fleurissent actuellement des réseaux de "benchmarking" ou de "best practices" qui rassemblent des entreprises volontaires. Sur chaque thème, l'information est collectée, traitée, des moyennes sont établies et les meilleures performances mises en évidence. Les sociétés peuvent alors facilement comparer l'efficacité de leurs services - commercial, approvisionnement ou encore personnel - et se rendre compte des progrès à accomplir. Les entreprises africaines de chemin de fer semblent être particulièrement adaptées à cette technique du benchmarking. Il existe déjà quelques initiatives de comparaison des performances lors des réunions de concertation. Les responsables des RH des entreprises francophones, par

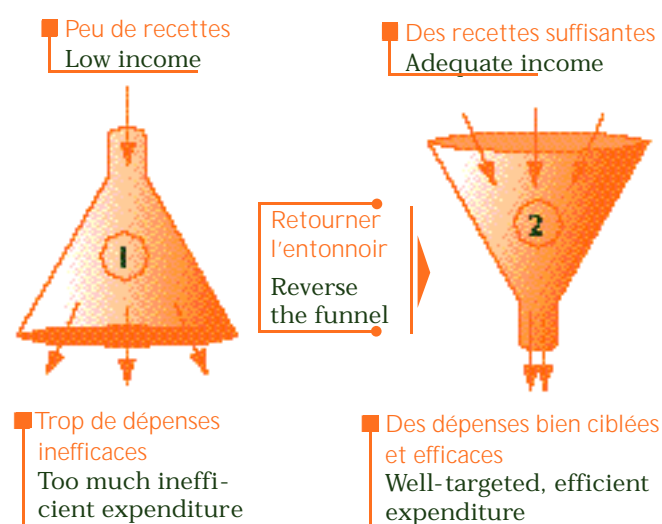
Trying to copy from the best man to improve your results - this practice, which is as old as the hills, now forms a systematic part of recent management methods. Benchmarking is its name and it is particularly recommended for inward-looking companies convinced they are accomplishing all they can but which by comparing practices, may discover that others are achieving better results. When companies are not in direct competition, it may be worth their while to exchange information on the quality and efficiency of their working methods. Benchmarking then becomes a transparent technique that has nothing in common with industrial spying. For this reason, «benchmarking» or «best practices» networks are flourishing. On each topic, information is collected, processed, averaged and the best achievements are highlighted. Companies can then easily compare the efficiency of their departments - whether commercial, supplies or personnel - and thus be made aware of the progress they need to accomplish. African railway companies lend themselves to this benchmarking technique. A few performance-comparison initiatives have already been undertaken during consultation meetings. For example, the HR managers from French-speaking

exemple, s'échangent des informations qui permettent de calculer et de comparer les efforts de formation du personnel. Mais des initiatives sont encore à prendre en vue de généraliser cette démarche pour le plus grand bénéfice du transport ferroviaire en Afrique.

companies exchange information that enables them to gauge and compare the efforts made for staff training. But further initiatives will have to be taken if this approach is to be generalized for the greatest benefit of railway transportation in Africa.

Leçons ivoiriennes

Lors de la rencontre des responsables des RH de juillet 1996, Monsieur Dally Makagnon, directeur central des RH de la Compagnie ivoirienne d'électricité (CIE), entreprise concessionnaire réputée pour les performances de son système de gestion, a présenté les deux grandes leçons à tirer de cette expérience. Leçon n°1 : il faut aux entreprises africaines un modèle spécifique de management, tenant compte des traits socioculturels des Africains. Leçon n°2 : il faut adapter les ambitions de la gestion des ressources humaines aux moyens disponibles et bien se concentrer sur les priorités pour être efficace. (Pour plus de détails, se reporter au compte rendu de la rencontre 3RH96)



Dessine-moi un DRH

Une nouvelle formation destinée aux DRH vient d'être créée. Intitulé "Saint-Exupéry", ce programme de formation supérieure de management des ressources humaines est organisé par le CEFEB (Centre d'études financières, économiques et bancaires dépendant de la CFD), en collaboration avec l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) d'Aix-en-Provence. Basé sur les principes de la pédagogie par alternance, l'objectif est de renforcer l'usage des techniques de gestion des RH et de donner la capacité de conduire des projets de changement. Le

programme, débouchant sur un diplôme de l'Université d'Aix-Marseille et d'une durée totale de 10 semaines, se déroulera en quatre sessions de novembre 1997 à septembre 1998. Les candidats, ayant déjà au moins quatre années d'études supérieures, seront sélectionnés sur dossier, tests et entretien. Notons qu'il s'agit là de la concrétisation du projet "DRH +", une demande exprimée par les DRH francophones lors de la rencontre de juillet 1996. Les dossiers sont disponibles auprès du CEFEB, de l'Isted ou des agences nationales de la CFD.

CEFEB : Les docks, Atrium 103,10 place de la Joliette, 13002 Marseille, tél. : 04 91 13 17 50, fax : 04 91 13 17 78

Draw me a Picture of a HR Manager

A new training course for HR managers has just been launched. It is an advanced programme in human resource management, entitled «Saint-Exupéry», organized by CEFEB (Centre for financial, economic and banking studies under the direction of the French Development Fund) in cooperation with IAE (Company Administration Institute) in Aix-en-Provence. This programme, which is based on the principles of linked work and training, aims to build up the knowledge of HR managers' techniques and enable them to carry through plans for change. Successful

completion of the programme, which extends over a 10-week period, is attested by an Aix-Marseille University diploma. Four sessions will be held from November 1997 to September 1998. Applicants will have already accomplished at least four years of higher study and will be selected on the basis of their student file, tests and an interview. This is the concrete result of the «DRH+» project requested by French-speaking HR managers at the July 1996 meeting. Application forms can be obtained from CEFEB and from Isted or the national offices of FDF.

Lessons from Ivory Coast

At the meeting of HR managers held in July 1996, Mr Dally Makagnon, Corporate HR Manager of the Ivory Coast Electricity Company (CIE), a concession company well-known for the good performance of its management system, outlined the two main lessons to be drawn from this experience. Lesson No. 1: African companies need a specific

management model that integrates the socio-cultural features of Africans. Lesson No. 2: The ambitions of human resources management must be tailored to the available means and, in order to be effective, must concentrate closely on priorities. (See minutes of 3RH96 meeting for details).

Se connecter

Le monde entier se connecte aux réseaux électroniques et de nombreuses initiatives sont prises à tous les niveaux pour que l'Afrique ne prenne pas de retard sur ce plan. Restructuration des télécommunications, mise en place de nouveaux équipements, création de voies d'accès, promotion des fournisseurs d'accès, autant d'actions qui permettront d'ici deux ans aux entreprises africaines de se connecter à des prix raisonnables. Des réseaux interconnectés de courrier électronique existent déjà en Afrique. Et les entreprises qui y sont branchées profitent de cette accélération formidable de la vitesse de communication et d'une baisse importante de leur budget "télécommunications" - par l'utilisation moindre du fax et du téléphone. Imaginez qu'une secrétaire de direction puisse, une à deux fois par jour, connecter son ordinateur au serveur auquel vous serez abonné pour collecter le courrier en attente et envoyer le courrier au départ. Quelques minutes suffisent, puis elle se déconnecte et imprime les messages qu'elle peut immédiatement distribuer. N'attendez plus ! Demandez à votre informaticien d'étudier la faisabilité et de faire une analyse coût/bénéfice d'un tel branchement. Que ceux qui sont déjà connectés n'hésitent pas à joindre électroniquement l'Isted (isted.polestvr@isted.3ct.com), Esselenpark (afriproj@netactive.co.za) ou la direction technique de cette revue (Dessallien@Worldnet.att.net).

Logging-in People the world over are logging in to electronic networks and many steps are being taken at all levels to ensure that Africa does not lag behind in this field. Restructuring telecommunications, introducing new equipment, creating access facilities and promoting service providers, all of which will enable African countries to log in at reasonable prices within the next two years. Interconnected electronic mail networks already exist in Africa. And connected companies are able to benefit from the tremendous acceleration in communication speeds together with a considerable reduction in their «telecommunications» budget - through a less intensive use of the fax and telephone. Imagine an executive secretary who connects her computer once or twice a day to the server you have subscribed to, picks up the incoming mail and sends the outgoing mail. It only takes a few minutes and then she logs out and prints the messages which she can immediately circulate. So don't wait! Get your computer specialist to study the feasibility and make a cost/benefit analysis of getting connected. And for those of you that are already «on line», don't hesitate to e-mail a message to Isted (isted.polestvr@isted.3ct.com), Esselenpark (Afriproj@netactive.co.za) or the technical management of this magazine (Dessallien@Worldnet.att.net).