

Quatre stratégies d'intégration des nouveaux cadres

PAR ERIC BEAUDAN ET TRACY COCIVERA



ODGERS BERNDTSON

Fort d'une carrière impeccable de 20 ans dans la finance, Peter est parti peu après avoir commencé à exercer ses nouvelles fonctions de directeur des finances. Que s'est-il passé?

Intégrer une nouvelle organisation, c'est comme s'engager sur une autoroute tout en découvrant le fonctionnement de la direction. En essayant de localiser le régulateur de vitesse, on peut soudainement se retrouver à conduire sur le côté opposé de la route, prendre un mauvais virage ou aboutir dans le fossé.

Selon McKinsey & Company, de 27 % à 46 % des cadres nouvellement placés sont perçus comme incapables ou décevants dans les deux ans qui suivent leur entrée dans une organisation¹.

Alors que vous vous apprêtez à occuper un nouveau poste de direction, vous pouvez tirer des enseignements de l'échec de Peter en matière de planification stratégique, d'établissement de relations, de prise de décision proactive et de compréhension de la valeur de votre équipe.

Peter a été directeur des finances d'une entreprise technologique d'une valeur de 1 milliard de dollars, présente sur 3 continents. Il était à la tête d'une équipe de 50 spécialistes des finances. Son parcours professionnel était impressionnant : il a notamment occupé pendant 15 ans le poste de vice-président des finances d'une entreprise technologique qui s'était rapidement développée grâce à une stratégie mondiale de fusion et acquisition. Lorsqu'il a été recruté par une entreprise soutenue par le capital-investissement à la recherche d'un directeur financier pour faire évoluer l'entreprise et entreprendre une introduction en bourse, Peter a sauté sur l'occasion. Confiant et enthousiaste, il a rapidement réorganisé son équipe et lancé un programme de transformation des finances.

Six mois plus tard, le programme de Peter se heurte à un mur, tout comme sa carrière de pionnier. Il a quitté l'entreprise avec une généreuse indemnité de départ, mais avec un ego meurtri et un accroc dans sa confiance en lui.

Que s'est-il passé?

1. Relations faibles - Malgré ses efforts sincères, Peter n'a pas réussi à établir une relation étroite avec le chef de la direction ni avec le directeur de la stratégie, qu'il a sous-estimé.

2. Déficit de confiance - Il n'a guère pris le temps d'apprendre à connaître les membres de son équipe et s'est rapidement senti frustré par leurs lacunes.

Il a repris les tâches essentielles de compte rendu dont il s'était occupé auparavant en tant que vice président des finances et s'est embourbé dans les détails.

3. Manque de communication - Il n'a jamais exprimé ses doutes et ses difficultés – ni avec le dirigeant principal des ressources humaines ni une personne accompagnatrice externe – croyant que cela serait perçu comme une faiblesse.

L'expérience de Peter n'est pas unique. S'adapter à un nouveau poste, à une nouvelle équipe et à diverses parties prenantes exigeantes peut être un défi de taille, même pour une personne dirigeante accomplie. Trop souvent, nous constatons que les personnes dirigeantes comme Peter sont « insuffisamment préparées et soutenues pendant la transition vers de nouveaux postes » (McKinsey & Company, 2018).

Selon McKinsey, une transition réussie peut entraîner une probabilité de 90 % que les équipes atteignent leurs objectifs de rendement sur 3 ans. En revanche, une transition ratée peut entraîner une baisse de 20 % de l'engagement du personnel et de 15 % du rendement de l'équipe.

CHANGER DE VITESSE POUR MIEUX EXERCER SES NOUVELLES FONCTIONS DE DIRECTION

Nous nous sommes mis en quête d'interviewer des cheffes et chefs de la direction et des cadres supérieurs aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Chine pour découvrir les plus grandes difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leurs nouvelles fonctions. Nous avons constaté que, dans de nombreux cas, les cadres ont appris à gérer la culture et les politiques organisationnelles à l'aide de comportements instinctifs ou acquis qui ne se transfèrent pas toujours naturellement dans un nouvel environnement.

Les chances de réussite des cadres nouvellement nommés sont devenues encore plus inégales pendant la pandémie, car de nombreux milieux de travail ont adopté le télétravail ou le travail hybride. Le dirigeant principal des ressources humaines d'une grande entreprise canadienne de télécommunications a constaté que le télétravail a doublé le temps nécessaire aux nouveaux cadres pour trouver leur rythme de croisière.

Si l'on ajoute à cela la tendance alarmante des personnes dirigeantes et des entreprises à surestimer leur capacité à accélérer le succès des nouveaux cadres, leurs équipes peuvent se retrouver dans le chaos le plus total. Pire encore, cette tendance pourrait avoir une incidence plus large sur le rendement de l'organisation.

¹ Source: "Successfully transitioning to new leadership roles", McKinsey & Company, May 23, 2018

QUATRE STRATÉGIES D'INTÉGRATION

Afin d'atténuer les risques de déraillement des cadres dans les premières étapes de leur intégration, nous recommandons quatre stratégies.

1. PLANIFIEZ VOTRE ENTRÉE EN POSTE

Vous n'enverriez pas un vaisseau spatial sur Mars sans avoir soigneusement étudié la zone d'atterrissage et décidé où et comment vous entreriez dans l'atmosphère de la planète. De même, avant d'assumer un nouveau rôle, un nouveau cadre doit consacrer son précieux temps à observer et à recueillir le plus de données possible sur l'entreprise et son personnel. Cette collecte de données peut commencer dès le début du processus de recrutement et de sélection.

« Un nouveau poste ouvre la porte à un nouveau cycle d'apprentissage », explique Teh-han Chow, chef de la direction de Greater China of Fonterra, une coopérative laitière basée en Nouvelle-Zélande. Son conseil aux nouvelles personnes dirigeantes : « Prenez le temps de comprendre l'entreprise et le personnel et de comprendre l'image que vous projetez en tant que leader. »

Voici quelques conseils pour y parvenir :

- **Faites vos devoirs** : Trouvez tout ce que vous pouvez sur le rendement de l'organisation, ses ambitions futures et ses plans stratégiques. Plus encore, essayez de découvrir ce que disent les entreprises concurrentes et préparez une liste de questions sur la manière dont la stratégie et les valeurs se reflètent dans les comportements et les décisions au quotidien.
- **Faites des liens** : Parlez aux membres du personnel, actuels et anciens, pour découvrir ce qui a fait le succès des gens. Demandez au dirigeant principal des ressources humaines ou au partenaire d'affaires RH de vous transmettre les plans de recrutement de talents et de relève de l'organisation.
- **Décodez la culture** : Demandez à voir le dernier sondage sur l'engagement du personnel et penchez vous sur les principaux moteurs de la culture de l'organisation.

a. Quel langage les gens utilisent-ils pour décrire la culture, les réalisations et les défis commerciaux de l'organisation?

b. Quels comportements sont tolérés, encouragés ou récompensés?

c. Quels sont les processus auxquels l'organisation accorde le plus d'importance (ces processus pourraient vous aider à remporter vos premières victoires ou devenir votre plus grande source de frustration)?

2. PRENEZ LES DEVANTS DANS L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS

Même si vous êtes la personne tout indiquée pour le poste que vous avez accepté, préparez-vous à l'ambiguïté qui accompagne un nouveau mandat et des relations non éprouvées. Phil Donnelly, dirigeant principal des ressources humaines de la société Travelport, basée au Royaume-Uni, est de l'avis suivant : « Les cadres performants sont doués pour créer des réseaux. Vous devez bâtir votre marque sur tous les plans. Vous devez faire en sorte que les gens aient envie de travailler avec vous, de passer du temps avec vous et même de vous apprécier! »

L'établissement de ces relations essentielles n'est pas le fruit du hasard. Toute nouvelle personne dirigeante a besoin d'un plan pour repérer les parties prenantes de l'organisation, en particulier les personnes dont l'influence est moins évidente, dont le nom ne ressort pas forcément sur l'organigramme, mais dont l'opinion est souvent sollicitée par les responsables.

Surinvestir dans les relations implique une approche disciplinée :

- Répétez votre histoire et réfléchissez à la façon dont vous voulez vous présenter, aux raisons pour lesquelles vous êtes ici et à ce que vous espérez apprendre lors de vos premières interactions. N'oubliez pas que la façon dont vous vous présentez fera une impression durable.
- Consignez les promesses que vous faites, les renseignements qui vous manquent et vos observations sur chaque personne que vous rencontrez.
- Rédigez une question fondamentale qui montre votre sérieux. Notre exemple préféré est celui du général McChrystal, l'ancien commandant des forces alliées en Irak. Au cours de son premier mois de travail, il a posé la même question aux soldats : « Si vous ne pouviez pas rentrer chez vous avant d'avoir gagné

3. N'ATTENDEZ PAS LA DIRECTION

La plupart des cadres sont amenés à occuper de nouvelles fonctions pour apporter des changements importants. Ils sont généralement accueillis par une montagne de problèmes – certains évidents et d'autres cachés – auxquels ils doivent s'attaquer. Décider des enjeux prioritaires et avoir une incidence visible sur l'entreprise est une première épreuve déterminante de l'intégration des cadres.

Il s'agit d'une épreuve doublement difficile pour les cadres qui occupaient auparavant un poste opérationnel et ont tendance à créer une liste de choses à faire plutôt que d'avoir une vue d'ensemble de la situation. Phil Donnelly rappelle qu'« à titre de cadre, vous n'avez plus besoin de jouer d'un instrument. Vous êtes le chef d'orchestre et votre travail consiste à vous assurer que chaque cheffe et chef de section connaît la musique. » Le plus difficile est de renoncer à la tentation de travailler davantage sur les défis opérationnels – ce que les personnes en poste de vice-présidence ont souvent tendance à faire – et d'apprendre à ralentir. « La cheffe ou le chef de la direction a souvent trop à faire pour vous donner des directives claires, ajoute M. Donnelly. En tant que cadre, c'est à vous d'élaborer votre vision stratégique et de décider sur quoi vous devez travailler. »

Il n'est donc pas toujours judicieux de jouer les observateurs passifs pendant les 100 premiers jours ou d'attendre six mois avant d'élaborer un plan de changement et d'apporter des modifications.

Susan Doniz, qui a assumé le rôle de directrice principale de l'information chez Boeing pendant la pandémie de COVID-19, a une feuille de route pratique pour les nouveaux cadres : « Au cours des 30 premiers jours, tissez des liens et formulez des hypothèses. Après 30 jours, choisissez les objectifs les plus faciles à atteindre et réalisez-les rapidement. » Elle estime que la possibilité d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation, à l'équipe de direction et à la cheffe ou au chef de la direction commence à se refermer après les 60 premiers jours.

4. METTEZ EN PLACE VOTRE ÉQUIPE

Le principal regret exprimé par les cadres est qu'ils souhaiteraient avoir agi plus rapidement pour apporter des changements à leur équipe. Vous ne devez pas vous précipiter, mais « vous devez faire le point sur votre équipe et le modèle opérationnel que vous voulez adopter », explique Anna Filipopoulos, dirigeante principale des ressources humaines de la chaîne hôtelière de luxe Four Seasons Hotels and Resorts. « Vous devez décider qui occupera quel poste et apporter les changements assez rapidement. »

Lorsqu'on assume un nouveau poste de direction, on est appelé à prendre des décisions difficiles en matière de personnel. Nous avons interviewé une personne en poste de direction des finances, qui a reconnu que « licencier des gens n'est pas une tâche facile ». Cette personne a ainsi repoussé sa décision concernant quelques personnes clés. « J'ai laissé traîner les choses et cela a eu une incidence négative sur mon rendement pendant la première année », a-t-il déclaré.

La plupart des nouvelles personnes dirigeantes doivent se fixer une limite stricte d'un an pour mettre leur équipe en place. D'une part, cela permet de lever le doute au sein de leur équipe et auprès de leurs parties prenantes. D'autre part, cela évite l'effet goutte à goutte des vagues de changements, qui peuvent semer la panique.

Voici quelques conseils pour accélérer vos décisions en matière de personnel en tant que nouvelle personne dirigeante :

- Déterminez rapidement qui sera du lot et qui ne le sera pas – faites confiance à votre instinct.
- Demandez l'avis des parties prenantes et des pairs, et insistez sur la franchise.
- Ne visez pas la perfection dans les 60 à 100 premiers jours – cherchez à améliorer ce que vous avez.
- Donnez-vous une date cible pour mettre en place votre équipe

VOUS FAITES PARTIE DE L'ÉQUATION

Pour passer à travers la première année critique de transition, vous devez avoir du cran, un sens du leadership et la capacité d'oublier ce qui a fait votre succès dans le passé. Comme l'a écrit le gourou de l'accompagnement Marshall Goldsmith, ce qui vous a mené jusqu'ici ne vous mènera pas jusque là-bas.

Pour réussir une transition, vous devez bien réfléchir au type de personne dirigeante que vous êtes et aux compétences que vous devez acquérir pour accroître votre leadership et connaître du succès dans vos nouvelles fonctions. Les transitions peuvent être une épreuve de résilience, surtout lorsque vous obtenez une promotion à l'interne.

Kimmey Huang, directrice de l'exploitation de la société chinoise de services de vente au détail Lily & Beauty, se souvient de ce qu'elle a vécu lorsqu'elle est passée de directrice financière à directrice de l'exploitation.

« Les gens ont une idée préconçue de vous, et vous devez les convaincre que vous pouvez apporter des changements », dit-elle. Il lui a fallu quelques mois pour que les gens la voient différemment une fois qu'elle a optimisé les opérations.

« Au début, les gens remettaient en question ce que je disais et pensaient que je ne connaissais que les chiffres en raison de mon expérience de directrice des finances, ajoute Mme Huang. J'ai dû bousculer les idées reçues, provoquer de l'inconfort et les amener à penser différemment. » Mme Huang a fini par gagner la confiance de la direction générale et des actionnaires, et a obtenu plus de latitude pour diriger la transformation de Lily & Beauty.

Si la transition des cadres peut sembler simple au premier abord, surmonter les quatre obstacles que nous avons cernés nécessite un travail attentif et une bonne dose d'introspection. Avant d'assumer votre nouveau poste de direction, préparez-vous à remettre le compteur de votre leadership à zéro!





ODGERS BERNDTSON

odgersberndtson.com