

BECHTEL-CONSULTING

Executive Search – Corporate Governance – Executive Counselling – Placement

CEO, LES CLES DE LA REUSSITE (1^{ère} partie)

Devenir CEO est un événement marquant, l'aboutissement d'une carrière et d'une vie de travail, la réalisation ultime pour beaucoup. C'est une nouvelle étape sans commune mesure.

Les interviews conduits auprès de CEOs, nouvellement nommés ou en poste depuis quelques années, montrent qu'ils sont particulièrement confiants dans leurs compétences et leurs capacités à assumer la fonction. « Être CEO, disent-ils est un rôle auquel on doit se préparer mais que l'on doit incarner pour vraiment le comprendre ». Cela peut sembler quelque peu naturel pour des top managers qui ont été formés à ne pas admettre leur vulnérabilité.

"When I became CEO I kept doing the things that got me there. I soon realized that what got me there wasn't going to keep me there."

"I had a lot of learning to do and I found I was a student without a teacher. That was an awakening".

Exchange: in conversation with the world's CEOs



Lorsqu'on leur demande « A combien estimez-vous votre niveau de préparation pour prendre des fonctions de CEO » et « En quoi le poste est différent des autres postes de leadership ? » les CEOs récemment nommés -et qui intègrent la fonction pour la première fois- se sentent préparés à hauteur de 75 %. Six mois plus tard après leur prise de fonctions, ils constatent qu'ils étaient bien moins préparés qu'ils ne le pensaient et ce taux ne s'élève plus qu'à 35 %. Ils admettent qu'une partie de la fonction s'est avérée plus difficile, jalonnée d'inattendus !

Bien que leur expérience les ait menés au sommet de l'organisation, le poste est très différent de tout ce qu'ils ont pu rencontrer auparavant. Il ne s'agit pas simplement de reproduire ce qu'ils ont fait à plus grande échelle, être CEO exige une approche complètement nouvelle.

Ce qui change, arrivé au sommet

A leur arrivée au sommet, les CEOs sont conscients qu'ils vont être mis à l'épreuve sur des décisions et des situations qu'ils n'ont jamais rencontrées dans le passé. Mener une prise de contrôle, résoudre une crise en tant que personne publique de l'entreprise, traiter avec un conseil d'administration puissant aux opinions divergentes...

Le conseil d'administration prend beaucoup plus de temps que prévu. Ses exigences et défis, collectivement ou individuellement, sont la grande surprise pour le CEO. Et la façon dont le CEO va travailler avec le conseil d'administration va le conduire à la réussite ou à l'échec.

La voix du CEO a un volume et un impact sans précédent. Les CEOs doivent communiquer trois fois plus qu'ils ne le croient nécessaire et ne doivent jamais sous-estimer l'impact d'une conversation de cinq minutes, sachant que la spontanéité peut être un ennemi.

Le projecteur ne s'éteint jamais, le stress est plus élevé et paradoxalement « être seul au milieu de la foule » est troublant. Le mot « solitaire » est l'un des mots les plus souvent utilisés par les CEOs alors que paradoxalement ils sont au centre de toutes les attentions.

"Before I became CEO, I was the COO of two globally recognized publicly traded companies. I had been on Boards for 10 years. Then I become CEO and found out I wasn't as prepared as I thought".

CEO, Fortune 100 Retail Company



"Even my best friends and closest confidants in the business would not give me really honest feedback. Two finally did. It took years."

CEO, industrial Manufacturing Company

Même les collègues et amis les plus proches

se comportent différemment, devenus plus prudents et distants. Le titre -constatent les CEOs- a une incidence sur le comportement des autres. Et il est important de ne pas le laisser faire la même chose sur soi-même mais de rester fidèle à soi-même.

Le rôle de CEO exige un apprentissage et un leadership simultanés. Arrivés au sommet, les CEOs doivent continuer à améliorer leur jeu et à remettre en question leur idées pour le bien de l'organisation. Ils ont beaucoup à prouver et beaucoup à apprendre très rapidement. Pour la première fois, il s'agit d'une formation sans texte ni enseignant.

Parce que les décisions du CEOs affectent toute une organisation -aucun poste de leadership n'a plus d'incidence sur le succès d'une organisation que le poste de CEO- ces décisions pèsent sur leur conscience. Les décisions du CEO affectent toutes les parties prenantes et pèsent d'autant plus -nous disent les CEOs- lorsqu'elles impactent la vie des employés et leur famille.

Le feedback sur les performances du CEO

est rare, quoi que très attendu et sollicité. A la question « En ce qui concerne votre performance, comment évalueriez-vous la qualité des commentaires honnêtes et sans nuance que vous avez reçu de votre équipe et des autres dirigeants de l'entreprise » ? les interviewés évaluent leur feedback en provenance de l'entreprise à 4.2 contre 8.6 pour ceux qui ont fait appel à un coach ou un mentor. *

Dès le premier jour de sa prise de fonction, le CEO est le maître du navire aux yeux de ceux qui l'entourent. Et, en tant que tel, il est censé maîtriser toutes les ficelles du métier. Un travail essentiel pour lui est de ne pas perdre de vue le fait que, indépendamment de ses succès antérieurs, il est un débutant quand il s'agit de ce rôle spécifique. Il doit être le CEO tout en apprenant à être le CEO.

Selon une étude de Russell Reynolds Associates**, 13,1 % des CEOs nouvellement nommés quittent l'entreprise moins de trois ans après leur nomination et plus de la moitié restent moins de deux ans en poste. Toujours selon cette même étude, les causes de ces départs semblent attribuables pour un grand nombre d'entre eux (85%) au fait que le CEO n'ait pas réussi ou qu'il ait été inefficace et qu'il ait été destitué par le conseil d'administration.

Face à la multiplicité des défis auxquels les CEOs sont confrontés, on est en droit de se demander ce que sont les facteurs déterminants pour réussir dans cette fonction.

L'apprentissage au sommet

Pour accélérer leur formation et asseoir leur succès, les CEOs ont bien souvent recours au mentoring. C'est le

"When I stepped into the CEO position, Art (Collins) told me that I should always view the board as a valuable resource rather than a threat. Well, I took this advice to heart, and there is no doubt in my mind, that the board's collective knowledge and counsel allowed me to make better decisions that in turn benefited our employees, customers, and shareholders".
Richard Davis



How much time you need to spend with the Board was a surprise to me.... You need to be constantly looping back."

constat que nous avons fait lors d'interviews conduits avec des CEOs qui ont ainsi accès à des professionnels chevronnés à l'extérieur de l'entreprise afin d'accélérer leur apprentissage et avoir accès à la rétroaction. La plupart des CEOs de grandes organisations ont bénéficié de mentorat et de programmes de leadership au cours de leur carrière. Mais leur arrivée au sommet réduit soudainement les options disponibles et appropriées, leur agenda ne le permettant plus d'être absents durant quelques mois.

Les mentors sont des modèles qui « ont été et qui ont fait cela ». Ils peuvent offrir des conseils opportuns et adaptés au contexte fondés sur l'expérience, mais également le réseau indispensable à la résolution de problèmes. Lorsque les CEOs obtiennent ce soutien, les bons résultats s'en suivent. Selon des études, 71 % des CEOs qui ont été accompagnés dans le cadre d'un mentoring ont révélé que la performance de l'entreprise s'en était ressentie. De fortes majorités indiquent qu'ils prenaient de meilleures décisions (69%) et qu'ils répondaient mieux aux attentes des intervenants (76%). Au-delà, les mentors les ont clairement aidés à éviter certaines erreurs coûteuses et à maîtriser leur rôle plus rapidement.

Au-delà d'une expérience pertinente et d'une vision extérieure de l'entreprise, la confidentialité totale est un élément décisif. Elle permet au CEO d'aborder des thématiques majeures et stratégiques. Pour certains dirigeants, il est tout simplement trop risqué d'exposer ses lacunes et manques d'expérience à un Président du conseil d'administration ou à un membre du conseil.

Le challenge du tout puissant conseil d'administration

Le conseil d'administration a le pouvoir et la responsabilité ultime de nommer le CEO et de le licencier. Il n'est donc pas étonnant que le fait de travailler avec le conseil d'administration donne l'impression aux CEOs de manipuler un baril de poudre.

Le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires et appuie le CEO au moyen de conseils avisés. Il peut apporter au CEO de l'expérience, de nouvelles perspectives afin de stimuler sa réflexion et fournir une rétroaction précieuse. Un conseil fort peut servir de périscope et aider le CEO à se hisser au-dessus de l'entreprise et à repérer des problèmes avant qu'ils ne se présentent.

Les CEOs -qui intègrent la fonction pour la première fois- se sentent particulièrement vulnérables et désireux de faire leurs preuves. Par conséquent, ils adoptent souvent une attitude de « rapport » auprès de leur conseil, en rendant des comptes consciencieusement sur les résultats, les mesures prises, les jalons posés. Ils supposent aussi qu'en présentant des résultats solides, le conseil sera heureux. Cela n'est pas suffisant. Il est important d'apprendre à connaître les membres du conseil individuellement, de comprendre les contextes et de bâtir des partenariats.

"Call out unproductive behavior: Jack Krol, the former chairman and CEO of DuPont, told us that he found that board meetings tended to be dominated by two or three voices. The other members were silent. Jack adopted the practice of calling on each member individually. That keeps everybody thinking actively. By doing this, he found out that the silent folks were often the source of great ideas."

*The CEO next door
Elena Botelho & Kim Powell*



Herbert Bechtel,
30 years of experience as Headhunter
Former Managing Partner at Heidrick & Struggles and Whitehead Mann (Korn Ferry)



Geneviève Joassard
5 years of experience as Headhunter
15 Years as CEO in the tourism industry

Le rôle du CEO est de prime abord de saisir ce qui s'est passé avant son arrivée afin de mieux collaborer. A quelle fréquence se réunissait-il ? A quelle fréquence communiquait-il avec son prédécesseur et les autres membres de l'équipe de direction ? Comment les décisions étaient-elles prises ? Comment le conseil a-t-il fait face à la dernière crise ? et d'anticiper les changements : Dans quelle mesure la société a la capacité d'abandonner ses habitudes et comportements ? L'expérience montre que les CEOs échouent bien souvent par méconnaissance de la culture de l'organisation.

Créer le meilleur scénario, c'est également engager les membres du conseil sur des problématiques qui leur tiennent à cœur et pour lesquelles ils ont l'expertise et une expérience pertinente et d'établir des priorités claires et réelles pour chaque membre du conseil.

Faites équipe avec le Président. Certains CEOs font l'erreur de penser qu'un Président faible leur donnera plus de pouvoir, mais le contraire est vrai. Si vous vous alignez sur votre Président, il sera votre meilleur partenaire pour exploiter les différents points de vue et faire avancer l'entreprise.

En moyenne, les CEOs qui réussissent que nous avons interviewés consacrent 10 à 20 % de leur temps à travailler avec le conseil. Ce pourcentage peut atteindre, voire dépasser les 30 % dans des situations particulières, comme une fusion-acquisition ou la vente de l'entreprise. Comme pour tout autre aspect du travail du CEO, l'attribution de temps et d'attention en fonction des priorités clés est un investissement rentable.

Gouvernance d'entreprise : Chez BECHTEL-CONSULTING, nous assistons les entreprises de toutes tailles dans leur processus de recrutement sur des fonctions exécutives et d'experts, de membres de conseil d'administration et de comités consultatifs.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la société pour comprendre sa stratégie, sa culture, ses personnalités et les compétences additionnelles nécessaires. Notre expérience approfondie des conseils d'administration dans l'apport de candidats à fort potentiel nous permet de promouvoir des candidats hors bases de données traditionnelles et d'apporter de la valeur et de la diversité au conseil d'administration.

*Merci d'avoir pris le temps de lire notre étude.
Nous partageons ces idées
avec beaucoup d'enthousiasme et de plaisir.*

Sources: *The CEO next door Elena Botelho & Kim Powell*
* *Exchanges: In conversation with the world's CEO*
** *Russell Reynolds Associates, CEO transitions: Mitigating Risks and Accelerating Value Creation*

