

I n t r o d u c t i o n

Les 90 premiers jours

Le président de la République a 100 jours pour faire ses preuves ; vous disposez de 90 jours pour convaincre. En d'autres termes, votre réussite dans vos nouvelles fonctions dépend pour une large part des décisions que vous prenez et des actions que vous engagez au cours de ces trois premiers mois.

Un échec dans un nouveau poste peut sonner le glas d'une carrière prometteuse. Pourtant, réussir une transition ne se résume pas à éviter l'échec. Quand des managers trébuchent, il est presque toujours possible d'en trouver l'origine dans un engrenage fatal qui s'est mis en place au cours des tout premiers mois de leur prise de fonction. Et pour tout manager qui échoue, beaucoup d'autres survivent sans exprimer leur plein potentiel. Ils manquent ainsi de faire progresser leur carrière et de contribuer au succès de leur entreprise.

Pourquoi les transitions sont-elles critiques ? J'ai posé la question à plus de 1 300 hauts responsables des ressources humaines. Près de 90 % d'entre eux ont convenu que « les transitions dans de nouvelles fonctions sont les moments les plus difficiles de la vie professionnelle des leaders »¹. Et près

1. Mon enquête portant sur 1 350 responsables des RH inscrits auprès de l'école de gestion IMD, en 2008, précédemment décrite dans Michael Watkins, *Your Next Move, op. cit.*

des trois quarts que « le succès ou l'échec au cours des premiers mois est un présage fort de succès ou d'échec global dans le poste ». Aussi, même si une mauvaise transition ne vous condamne pas forcément à échouer, elle rend le succès beaucoup plus improbable.

Le bon côté des transitions est qu'elles vous donnent l'occasion de repartir de zéro et d'introduire des changements nécessaires dans l'organisation. Mais les transitions sont aussi des périodes de vulnérabilité aiguë, faute de relations de travail établies et d'une connaissance détaillée de votre nouveau poste. Vous exercez vos fonctions en étant observé à la loupe, sous étroite surveillance, car les gens autour de vous s'efforcent de découvrir qui vous êtes et ce que vous valez comme dirigeant. Des opinions sur votre efficacité commencent à se former avec une étonnante rapidité, et il est très difficile de les modifier ensuite. Si vous réussissez à instaurer votre légitimité et à obtenir de premières victoires, l'élan acquis devrait vous propulser tant que vous occuperez le poste. Mais si vous tombez dans une ornière dès le début, il vous faudra faire face à une situation défavorable.

Acquérir vos compétences en transition de carrière

Les longues carrières dans une seule entreprise (ou même deux ou trois) appartiennent de plus en plus au passé. Les leaders vivent de nombreuses transitions, de sorte que l'aptitude à effectuer une transition rapide et efficace en arrivant dans un nouveau poste est devenue une compétence capitale. Lors d'une étude portant sur 580 dirigeants, réalisée conjointement par Genesis Advisers, la *Harvard Business Review* et l'International Institute of Management Development (désignée ci-dessous comme l'étude Genesis/HBR/IMD), les personnes interrogées ont fait état en moyenne de 18,2 années

d'expérience professionnelle². Le dirigeant type a été promu 4,1 fois, est passé d'un domaine à un autre (des ventes au marketing, par exemple) 1,8 fois, a intégré une nouvelle entreprise 3,5 fois, a été muté d'une unité opérationnelle à une autre au sein du même groupe 1,9 fois et a déménagé 2,2 fois. Soit au total 13,5 transitions majeures par personne, une tous les 1,3 an. On le verra plus tard, certaines de ces transitions ont probablement eu lieu en parallèle. Mais les conséquences sont claires : toute carrière réussie est formée d'une série de missions réussies, et toute mission réussie commence par une transition réussie.

Au-delà de ces tournants aisément identifiables, les managers connaissent aussi de nombreuses transitions cachées. Elles se produisent lorsque des changements substantiels interviennent dans leur rôle et leurs responsabilités sans changement de titre correspondant. Cela arrive souvent, notamment à la suite de mutations de l'organisation dues à une croissance rapide, à une restructuration ou à une acquisition. Les transitions cachées sont particulièrement périlleuses, car il arrive que les managers ne s'en aperçoivent pas ou ne leur consacrent pas toute l'attention souhaitable. La transition la plus risquée pourrait bien être celle que vous ne voyez pas se produire.

Les managers sont aussi affectés par les transitions de nombreuses autres personnes autour d'eux. Chaque année, dans une entreprise représentative du palmarès Fortune 500, environ un quart des managers changent de poste³. Et chaque transition de manager affecte sensiblement les résultats d'environ une douzaine d'autres personnes – patrons, pairs, subor-

2. Genesis Advisers, *Harvard Business Review* et International Institute of Management Development, sondage électronique non publié, 2011.

3. Mon enquête réalisée en 2000 auprès de hauts responsables des RH dans les sociétés du palmarès Fortune 500, résultats précédemment publiés dans la première édition de *90 jours pour réussir sa prise de poste*.

donnés directs et autres parties prenantes⁴. Ainsi, même si vous n'êtes pas vous-même en transition, vous subissez probablement les transitions des autres. Pour vous en rendre compte, réfléchissez aux personnes dans votre entourage immédiat qui se trouvent elles aussi dans leurs 90 premiers jours. Leur nombre vous étonnera.

Le problème est que, même s'il a beaucoup été écrit et dit sur la manière d'être un manager plus efficace en général, rares sont les travaux et les textes traitant de la manière d'accélérer avec succès les transitions dans l'encadrement et les carrières. Les gens traversent ces périodes importantes de leur vie professionnelle sans guère de préparation et dépourvus de savoirs ou d'outils fiables, susceptibles de les aider. C'est ce que ce livre voudrait vous apporter.

Atteindre le seuil de rentabilité

Lors de toute transition, votre but est de parvenir le plus vite possible au *seuil de rentabilité* ou *point mort*. L'expression désigne le point auquel vous avez apporté autant de valeur à votre entreprise que vous en avez consommé. Comme le montre la figure I.1, les nouveaux managers sont d'abord des consommateurs nets de valeur ; à mesure qu'ils apprennent et commencent à agir, ils deviennent créateurs de valeur. À partir du seuil de rentabilité, ils sont (on l'espère) apporteurs nets de valeur pour leur entreprise.

4. Pour chaque personne en transition, de nombreuses autres – subordonnés directs, supérieurs et pairs – voient leurs résultats négativement affectés. Lors d'une enquête réalisée en 2009, j'ai demandé à des présidents et directeurs généraux d'entreprises quel était à leur avis le nombre de personnes dont les performances étaient sensiblement compromises par l'arrivée d'un nouveau cadre moyen. Réponse : 12,4 personnes en moyenne.

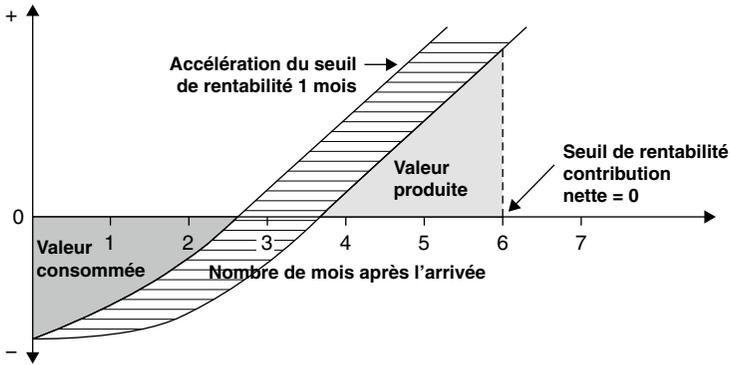


Figure I.1 Le seuil de rentabilité

Il a été demandé à plus de 200 PDG et directeurs d'entreprise d'estimer le temps nécessaire à un cadre moyen normal, promu ou recruté à l'extérieur, pour atteindre le seuil de rentabilité. La moyenne de leurs réponses est de 6,2 mois⁵. Bien entendu, le temps nécessaire pour atteindre ce point peut beaucoup varier selon les cas. Si vous héritez d'une situation catastrophique – la classique *plateforme en feu* –, peut-être créerez-vous de la valeur dès l'annonce de votre nomination. Si vous avez été recruté à l'extérieur par une entreprise très prospère, il peut vous falloir un an ou plus pour devenir créateur de valeur nette. Cependant, même si les délais varient (et j'explorerai en profondeur les défis des différents types de transition), l'objectif est le même : parvenir à ce point aussi vite et efficacement que possible.

Ce livre propose une méthode permettant de condenser de façon spectaculaire le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, quelle que soit votre position dans l'entreprise. En fait, des chercheurs indépendants ont montré qu'une appli-

5. Mon enquête réalisée en 2000 auprès de hauts responsables des RH dans les sociétés du palmarès Fortune 500, résultats précédemment publiés dans la première édition de *90 jours pour réussir sa prise de poste*.

cation rigoureuse des principes décrits dans ce livre vous permet un gain de temps pouvant atteindre 40 %⁶.

Éviter les pièges de la transition

Comme la plupart des managers, vous avez probablement appris à gérer les transitions à la rude école de la vie – en faisant des essais, en commettant des erreurs et en reprenant le dessus. Ainsi, vous avez mis au point des approches qui ont fonctionné dans votre cas... du moins jusqu'à présent. Mais ce qui marche bien dans certaines situations ne fonctionne pas dans d'autres, et vous ne le découvrirez peut-être que trop tard. C'est pourquoi il est crucial de réaliser les transitions conformément à un schéma complet, qui distille l'expérience de nombreux managers confrontés à un éventail de situations variées.

Considérez par exemple la liste de pièges courants ci-dessous, établie à la suite d'entretiens avec des dirigeants expérimentés, complétés par les réponses aux questions de

6. Cette étude a été effectuée par deux clients des programmes et du coaching de Genesis Advisers – une entreprise du secteur de la santé classée au palmarès Fortune 100 et un établissement financier classé au palmarès Fortune 500. Tous deux ont utilisé des évaluations subjectives de l'amélioration des performances et des retours sur investissement estimés, à partir de critères de coûts de personnel prudents. L'étude du groupe de santé mondial, effectuée en 2006, était portée sur 125 participants à des programmes de transition ou de accompagnement. L'amélioration des performances était de 38 % selon les participants aux programmes et de 40 % selon les dirigeants coachés. Le retour sur investissement estimé était de 1 400 %. L'étude de l'établissement financier, effectuée en 2008, cherchait à évaluer le raccourcissement du temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité chez 50 participants à un premier programme *First 90 Days*. Selon les participants, le délai a été raccourci de 1,2 mois en moyenne. Compte tenu des seuls coûts salariaux, il a été calculé que le retour sur investissement du programme a été d'environ 300 %.

l'étude Genesis/HBR/IMD. En consultant cette liste, songez à votre propre expérience.

Vous en tenir à ce que vous savez. Vous croyez que vous réussirez dans vos nouvelles fonctions en faisant les mêmes choses, mais en plus grand, que dans votre ancien poste. Vous ne voyez pas que la réussite dans ces fonctions vous impose de renoncer à certaines habitudes et d'exercer de nouvelles compétences.

Céder à « l'impératif de l'action ». Mû par l'impression que vous êtes obligé d'agir, vous en faites trop, trop tôt, pour imposer votre marque sur l'entreprise. Trop occupé pour apprendre, vous prenez de mauvaises décisions et vous catalysez l'opposition à vos initiatives.

Établir des attentes irréalistes. Vous ne négociez pas votre mission, vous ne fixez pas d'objectifs clairs et réalisables. Vous aurez beau obtenir de bons résultats, ils ne suffiront pas à combler les attentes de votre patron et autres acteurs clés.

Tenter d'en faire trop. Vous vous précipitez dans toutes les directions et multipliez les initiatives dans l'espoir que certaines d'entre elles seront payantes. Les gens ne savent plus à quel saint se vouer et aucune masse critique n'est concentrée sur des initiatives stratégiques.

Arriver avec « la » solution. Vous arrivez avec des idées toutes faites ou vous parvenez trop vite à des conclusions concernant « les » problèmes et « les » solutions. Vous vous aliénez les gens qui pourraient vous aider à comprendre la situation et vous gâchez des occasions d'obtenir des soutiens pour de bonnes solutions.

S'engager dans le mauvais type d'apprentissage. Vous consacrez trop de temps à vous former aux aspects techniques de l'entreprise et pas assez à découvrir les dimensions culturelles et politiques de vos nouvelles fonctions. Vous ne vous dotez pas de la culture, des relations et des circuits d'information dont vous auriez besoin pour comprendre ce qui se passe réellement.

Négliger les relations horizontales. Vous consacrez trop de temps aux relations verticales – vers le haut avec votre patron et vers le bas avec vos subordonnés immédiats – et pas assez à vos pairs et aux autres parties prenantes. Vous ne comprenez pas totalement ce qu’il vous faudra pour réussir et vous passez à côté des premières occasions de bâtir des coalitions sur lesquelles vous appuyer.

Vous est-il arrivé de tomber dans l’un de ces pièges par le passé ? Avez-vous vu quelqu’un d’autre y tomber ? Réfléchissez à présent à votre nouveau rôle. Risquez-vous de commettre l’une de ces erreurs ? Pour mieux éviter les faux-pas et parvenir plus vite au seuil de rentabilité, gardez-les à l’esprit en prenant vos nouvelles fonctions.

Instaurer une dynamique

Tous ces pièges enferment leurs victimes dans un *cercle vicieux* (voir la figure I.2). Si vous ne parvenez pas à acquérir les bonnes connaissances de la bonne manière dès le début, vous risquez par exemple de prendre de mauvaises premières décisions, qui entameront votre crédibilité. Puis, comme les gens n’ont pas confiance en votre jugement, il peut devenir encore plus difficile d’apprendre ce que vous avez besoin de savoir. Vous consommez de l’énergie pour compenser vos précédentes erreurs d’appréciation, et une spirale négative s’enclenche.

Mais votre objectif n’est pas seulement d’éviter les cercles vicieux : vous devez créer des *cercles vertueux* qui vous aideront à instaurer une dynamique et à établir une spirale positive d’efficacité croissante (voir la figure I.3).

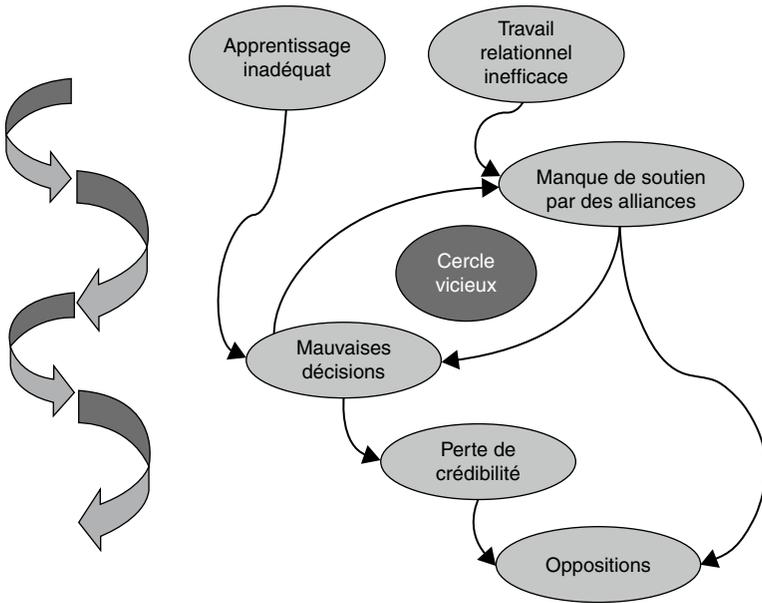


Figure I.2 Le cercle vicieux de la transition

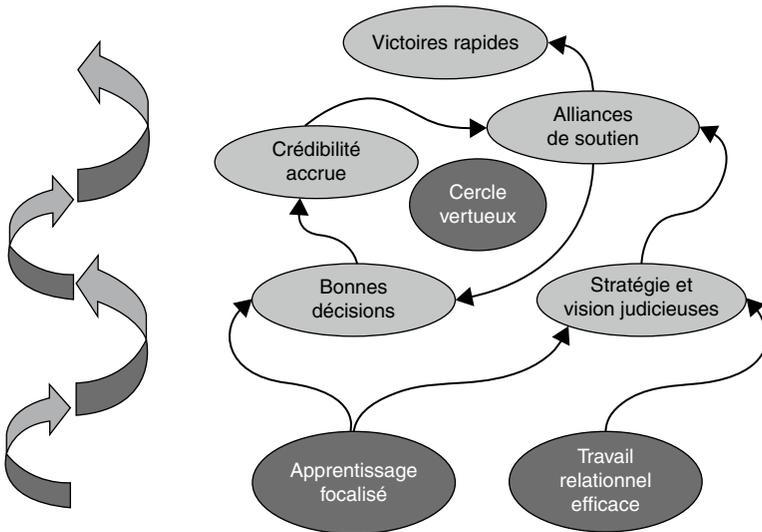


Figure I.3 Le cercle vertueux de la transition

De bonnes décisions initiales fondées sur le bon apprentissage renforcent votre crédibilité. Comme les gens se fient à votre jugement, votre aptitude à apprendre s'accroît et vous acquérez la capacité d'adopter des positions bien fondées sur des questions plus difficiles.

Lorsque vous montez en puissance et que vous entrez en fonction, votre objectif global est d'instaurer une dynamique en créant des cercles vertueux et d'éviter d'être pris dans des cercles vicieux qui nuiraient à votre crédibilité. Le leadership est, en fin de compte, affaire d'influence et d'effet de levier. Vous ne pouvez tout faire tout seul. Pour réussir, vous devez mobiliser l'énergie de nombreuses autres personnes dans votre entreprise. Si vous vous y prenez bien, votre vision, vos compétences et votre énergie peuvent vous propulser dans la bonne direction et fonctionner comme des « cristaux d'amorçage ». Dans le cas contraire, vous risquez de tomber dans des boucles de retour d'information négatives dont il peut être difficile, sinon impossible, de s'extraire.

Comprendre les principes fondamentaux

Les causes premières des échecs lors des transitions résident toujours dans une interaction pernicieuse entre les nouvelles fonctions, avec leurs opportunités et leurs écueils, et l'individu, avec ses forces et ses faiblesses. L'échec n'est jamais dû aux seuls défauts du nouveau dirigeant. Tous les managers en échec dont j'ai étudié le cas avaient d'ailleurs remporté d'importants succès par le passé. Il ne s'agit pas non plus seulement d'un problème dont même un surhomme n'aurait pu venir à bout. Les situations rencontrées dans les entreprises par les managers en échec ne sont pas plus difficiles que celles où d'autres réussissent brillamment. Certaines transitions échouent soit parce que les nouveaux managers ne comprennent pas les exigences essentielles de la situation, soit

parce qu'il leur manque les compétences et la souplesse nécessaires pour s'y adapter.

Le bon côté des choses est qu'il existe des méthodes systématiques que vous pouvez employer à la fois pour réduire le risque d'échec et pour atteindre plus vite le seuil de rentabilité. Les situations spécifiques rencontrées par les managers en transition sont variables. Mais les types de transition, comme les start-ups (ou démarrages) et les redressements, ont en commun certaines caractéristiques et certains impératifs. De plus, il existe des principes fondamentaux – par exemple, obtenir vite de premières victoires – qui sous-tendent le succès dans toutes les transitions, à tous niveaux. L'essentiel est donc d'adapter votre stratégie à la situation.

Plus de dix ans de recherche et de pratique montrent que vous pouvez accélérer de façon spectaculaire votre transition dans vos nouvelles fonctions. Faites ce qu'il faut – les tâches de transition essentielles énumérées ci-dessous – et vous instaurerez rapidement une dynamique qui vous propulsera vers des succès encore plus grands.

- ◆ **Préparez-vous.** Cela signifie effectuer une rupture mentale par rapport à votre ancien poste et vous préparer à prendre en charge le nouveau. Le plus grand risque que vous couriez est peut-être de considérer que ce qui a fait votre succès jusqu'à présent continuera à le faire. Le piège est bien réel de vous cramponner à ce que vous savez, de travailler extrêmement dur pour le réaliser et d'échouer misérablement.
- ◆ **Accélérez votre apprentissage.** Vous devez progresser sur la courbe d'apprentissage le plus vite possible dans votre nouvelle entreprise. Cela signifie comprendre ses marchés, ses produits, ses technologies, ses systèmes et ses structures, ainsi que sa culture et ses jeux de pouvoir. Apprendre à connaître une nouvelle entreprise peut être comme s'abreuver à une lance à incendie. Vous devez décider de façon systématique et concentrée ce qu'il vous faut

apprendre et comment l'apprendre le plus efficacement possible.

- ◆ **Adaptez votre stratégie à la situation.** Divers types de situation vous obligent à apporter des ajustements significatifs à votre manière de préparer et d'exécuter votre transition. Les démarrages, par exemple – mais aussi un nouveau produit, un nouveau processus, une nouvelle usine ou une nouvelle activité –, présentent des défis tout à fait différents de ceux que vous rencontreriez en relançant un produit, un processus ou une usine en grande difficulté. Un diagnostic clair de la situation est un préalable essentiel pour développer votre plan d'action.
- ◆ **Rempportez des victoires dès le début.** Les victoires précoces vous confèrent une légitimité et enclenchent une dynamique. Elles créent des cercles vertueux qui exploitent l'énergie que vous mettez dans l'entreprise pour diffuser le sentiment que de bonnes choses sont en train de se produire. Dans les premières semaines, vous devez détecter des occasions de bâtir une crédibilité personnelle. Dans les 90 premiers jours, vous devez identifier des moyens pour générer de la valeur et améliorer vos résultats opérationnels, ce qui vous aidera à parvenir plus vite au seuil de rentabilité.
- ◆ **Négociez le succès.** Vous devez découvrir comment établir une relation de travail productive avec votre nouveau patron (ou vos nouveaux supérieurs) et gérer ses attentes. Il n'est pas de relation plus importante. Cela signifie prévoir une série de conversations critiques sur la situation, les attentes, le style de travail, les moyens et votre développement personnel, et surtout instaurer et obtenir un consensus sur votre plan à 90 jours.
- ◆ **Réussissez l'alignement.** Plus vous montez dans l'entreprise, plus vous devez jouer un rôle d'architecte organisationnel. Cela implique de vérifier que l'orientation stratégique de l'entreprise est saine, aligner sa structure

avec sa stratégie et développer les processus et les bases de compétence nécessaires pour réaliser votre orientation stratégique.

- ◆ **Constituez votre équipe.** Si vous héritez d'une équipe, vous devez évaluer, aligner et mobiliser ses membres. Probablement vous faudra-t-il aussi la restructurer conformément aux besoins de la situation. Être prêt à imposer dès le début des exigences personnelles contraignantes et être capable de choisir les bonnes personnes pour les bons postes sont deux des facteurs de réussite les plus importants au cours de votre transition et au-delà. Vous devez aborder de manière à la fois systématique et stratégique le défi de la constitution d'une équipe.
- ◆ **Composez des coalitions.** Votre succès dépend de votre aptitude à influencer des gens extérieurs à votre ligne hiérarchique directe. Les alliances, internes et externes, sont nécessaires pour atteindre vos objectifs. Vous devrez donc commencer immédiatement à repérer ceux dont le soutien est indispensable à votre réussite et vous demander comment les ranger de votre côté.
- ◆ **Gardez votre équilibre.** Dans le tumulte personnel et professionnel d'une transition, vous devez travailler dur pour maintenir votre équilibre et préserver votre aptitude à bien raisonner. Perdre de vue ses objectifs, s'isoler et faire les mauvais choix sont des risques toujours présents. Vous pouvez faire beaucoup pour accélérer votre transition personnelle et mieux maîtriser votre environnement de travail. Un bon réseau d'avis et de conseils est une ressource indispensable.
- ◆ **Accélérer la transition de chacun.** Enfin, vous devez aider chacun dans votre organisation – collaborateurs directs, supérieurs et pairs – à accélérer sa propre transition. Le fait que vous êtes en transition signifie qu'ils le sont aussi. Plus vite vous amènerez vos nouveaux subordonnés au rythme voulu, meilleure sera votre propre performance.

Plus largement, l'accélération systématique de la transition de chacun apporte d'amples avantages à l'entreprise.

Les chapitres qui suivent présentent des récits instructifs et des conseils et outils pratiques pour réussir dans ces dix tâches. Vous apprendrez à évaluer votre situation et à créer des plans d'action adaptés à vos besoins, quel que soit votre niveau dans l'organisation ou la situation économique à laquelle vous serez confronté. Ce faisant, vous bâtirez un plan à 90 jours qui accélérera votre prise de fonction.

Évaluer le risque de transition

Le premier pas consiste à diagnostiquer les types de transition où vous vous trouvez. Que vous vous prépariez à un entretien en vue d'un nouveau poste ou que vous ayez pris de nouvelles fonctions, c'est le point de départ pour l'application des principes fondamentaux. Les bouleversements les plus fréquents sont la promotion et l'entrée dans une nouvelle entreprise.

Cependant, la plupart des managers accédant à de nouvelles fonctions vivent de multiples transitions en parallèle, par exemple l'entrée dans une nouvelle entreprise et un déménagement, ou une promotion et le passage d'un poste fonctionnel à un poste généraliste. En fait, les participants aux programmes pour dirigeants que nous avons interrogés disent avoir vécu en moyenne 2,2 changements majeurs (tels qu'obtenir une promotion, entrer dans une nouvelle entreprise, changer d'unité opérationnelle, être muté géographiquement) lors de leur dernière prise de fonction⁷.

La complexité ajoute aux difficultés de la transition – et au risque de faux-pas –, ce qui signifie qu'il est capital pour vous

7. Enquête de Michael Watkins auprès de deux cohortes de participants au General Management Program (GMP) de la Harvard Business School, 2010 et 2011, non publiée.

de comprendre les types de transition que vous vivez et de repérer les changements que vous trouvez les plus difficiles. Un moyen simple pour y parvenir est de procéder à l'évaluation du risque de transition, grâce au tableau I.1.

Baliser vos 90 premiers jours

Votre transition commence à l'instant où vous apprenez qu'on pense à vous pour un nouveau poste (voir les principaux jalons d'une transition, figure I.4). Son terme dépend beaucoup de la situation que vous rencontrez. Quel que soit le type de transition que vous effectuez, les personnes qui comptent dans votre entreprise – vos supérieurs, vos pairs et vos subordonnés directs – estiment habituellement que vous commencerez à vous affirmer au bout de trois mois environ.

C'est pourquoi l'horizon de vos plans devrait être cette période de 90 jours. Cela vous obligera à voir que le temps est compté. Avec de la chance, vous disposerez d'un délai de préparation d'un mois ou plus entre le moment où vous êtes pressenti et celui où vous prendrez officiellement vos nouvelles fonctions. Mettez ces journées à profit pour commencer à vous familiariser avec votre nouvelle organisation.

Quel que soit le temps de préparation dont vous disposez, commencez à planifier ce que vous espérez accomplir en vous fixant plusieurs jalons. C'est peut-être beaucoup vous demander eu égard à tout ce que vous avez déjà à faire, mais quelques heures seulement de réflexion vous aideront à y voir plus clair. Réfléchissez d'abord à la première journée de votre prise de fonction. Que souhaitez-vous avoir accompli à la fin de cette journée ? Passez ensuite à la première semaine. Puis à la fin du premier mois, du deuxième mois et enfin du troisième mois. Ces plans seront sans doute sommaires, mais le simple fait de vous projeter dans l'avenir et d'essayer de programmer vos actions vous aidera à ne pas naviguer à vue.

Tableau I.1 Évaluation du risque de transition

En vue d'une transition efficace, commencez par déterminer les risques qui vous attendent dans votre nouveau poste à l'aide de cette « Évaluation du risque de transition ». D'abord, indiquez les types de transition qui vous concernent en traçant une croix dans la colonne du milieu. Puis, pour chaque ligne ainsi cochée, évaluez à quel point vous trouvez ce changement difficile sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant « très facile » et 10 « très difficile ». Faites le total de la colonne de droite pour établir votre Indice de risque de transition (jusqu'à 100). L'indice vous donne une idée de l'ampleur du défi à relever et des dimensions spécifiques de votre transition globale auxquelles vous devez être le plus attentif.

<i>Type de transition</i>	<i>Cas applicable</i>	<i>Évaluez la difficulté relative (1-10)</i>
Changer de secteur ou de profession		
Entrer dans une nouvelle entreprise		
Entrer dans une nouvelle unité ou un nouveau service au sein de la même société		
Être promu à un niveau supérieur		
Diriger d'anciens pairs (dans le cas d'une promotion)		
Passer d'une fonction à une autre (par exemple des ventes au marketing)		
Prendre pour la première fois une responsabilité interfonctionnelle		
Être muté géographiquement		
Être placé dans une nouvelle culture nationale ou ethnique		
Assumer deux postes à la fois (en finir avec ses anciennes fonctions tout en exerçant les nouvelles)		
Prendre un poste nouvellement créé (par opposition à un poste existant)		
Arriver dans une entreprise où un changement majeur est déjà en cours		
Totaliser les nombres de la colonne de droite pour calculer votre Indice de risque de transition		

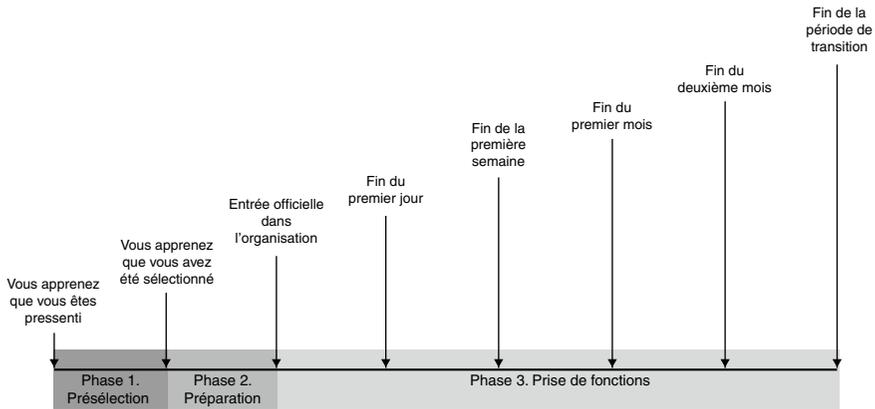


Figure I.4 Jalons clés de la transition

Être tout de suite opérationnel

Ce livre est destiné aux nouveaux managers, quelle que soit leur position dans l'entreprise, depuis le cadre débutant au PDG. Les principes fondamentaux d'une accélération efficace de la transition sont valables à tous les niveaux. Tout nouveau manager doit se familiariser vite avec la nouvelle organisation, obtenir des succès rapides et bâtir des coalitions de soutien. C'est pourquoi ce livre donne des indications permettant de traduire des principes en plans adaptés à votre propre situation. Poursuivez sa lecture de manière active, en prenant des notes sur les points spécifiquement applicables à votre cas et en vous demandant comment adapter les conseils qui vous concernent.

Checklist d'accélération et appli des 90 premiers jours

À la fin de chaque chapitre, des listes comme celle-ci vous aideront à cristalliser ses leçons essentielles et à les appliquer à votre situation – à la fois pour vous préparer aux entretiens

quand il est question de vous confier de nouvelles fonctions et pour accélérer votre transition une fois qu'elles vous ont été confiées.

On trouvera des orientations et des suggestions plus détaillées dans l'appli des 90 premiers jours (First 90 Days App), disponible auprès des boutiques en ligne Apple et Android. Cette application contient des outils et des conseils au jour le jour, destinés à accélérer votre transition.

1. Que vous faudra-t-il pour atteindre plus vite le seuil de rentabilité ?
2. Quels pièges pourriez-vous rencontrer et comment les éviter ?
3. Comment créer des cercles vertueux et instaurer une dynamique dans vos nouvelles fonctions ?
4. Quels types de transition vivez-vous ? Lesquels vous paraissent les plus difficiles et pourquoi ?
5. Quels sont les éléments et jalons essentiels de votre plan à 90 jours ?