

Préface à l'édition du 10^e anniversaire

Que de changements en dix ans ! Quand j'ai entrepris d'écrire *90 jours pour réussir sa prise de poste*, en 2001, il n'existait pas grand-chose sur la montée en puissance dans un nouveau poste ou l'accueil des managers nouvellement embauchés (qu'on appellera ci-dessous « transition des leaders »)¹. À l'époque, j'enseignais la négociation et la diplomatie d'entreprise à la Harvard Business School (HBS). Bien que j'eusse co-écrit en 1999 un livre sur les transitions de managers qui avait rencontré un certain succès – *Right from the Start*, avec Dan Ciampa –, mes collègues de la HBS m'avaient fait savoir qu'approfondir ce sujet aurait été dangereux pour ma carrière².

Après avoir soupesé leur conseil, j'ai finalement décidé d'aller de l'avant et d'écrire ce livre. Les transitions du pouvoir étaient trop intéressantes et se prêtaient à l'étude : le domaine était quasiment en friche d'un point de vue intellectuel et pratique. De plus, à la fin de 1999, peu après la parution de *Right from the Start*, le service de formation des dirigeants de Johnson & Johnson (J&J) m'a proposé de mettre au point des séminaires et des processus d'accompagnement pour accélérer

1. Je connaissais deux exceptions à la règle : John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston, Harvard Business School Press, 1987), et Linda A. Hill, *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2^e éd., Boston, Harvard Business School Press, 2003).

2. Dan Ciampa et Michael Watkins, *Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role* (Boston, Harvard Business Press, 1999).

les transitions parmi les managers du groupe. Ce travail n'a pas tardé à se transformer en un intéressant partenariat sur le développement personnel, et J&J est devenu un banc d'essai pour le développement et la mise en œuvre de mes idées.

90 jours pour réussir sa prise de poste était la substantifique moelle de ce que j'avais appris en quelque deux ans et demi aux côtés de centaines de dirigeants (directeurs et vice-présidents) dans toutes les régions du monde. Le livre reposait sur quelques idées fondatrices développées dans *Right from the Start* : accélérer l'apprentissage, s'assurer rapidement de petites victoires, construire des coalitions... Mais ces idées avaient été élargies, testées, modifiées et transformées en schémas et outils pratiques pour aider les managers de tout niveau à accélérer leurs transitions.

Cette substantifique moelle – faite de concepts, d'outils, de cas et de conseils pratiques – a séduit les leaders en cours de transition. J'ai eu le bonheur de voir les ventes du livre décoller comme une fusée après sa parution en novembre 2003. Dès l'été 2003, il figurait sur la liste des meilleures ventes de *Business Week* ; il y est resté pendant quinze mois. Ce succès a fortuitement coïncidé avec mon départ de Harvard et a contribué à ma décision de ne pas solliciter d'autre poste d'enseignant. J'ai préféré cofonder un cabinet de développement du leadership – Genesis Advisers –, destiné à aider les entreprises à accélérer la prise de fonction des personnes arrivant dans un nouveau poste.

Les ouvrages sur l'entreprise, même les mieux accueillis, ont tendance à très bien se vendre pendant un an ou deux, puis à sombrer dans l'oubli. Cela n'a pas été le cas de *90 jours pour réussir sa prise de poste*. J'ai eu le plaisir de voir le livre s'écouler très bien pendant une décennie : il s'en est vendu à ce jour près de 800 000 exemplaires en anglais, dont 75 000 en 2011. Pendant les dix dernières années, le livre a régulièrement figuré parmi les meilleures ventes de Harvard Business Press. Il a été traduit en vingt-sept langues et a servi de base

à *Leadership Transitions*, le célèbre outil d'apprentissage en ligne de Harvard Business Publishing³.

Son succès durable a fait de *90 jours...* un classique des affaires. Le mot « classique » évoque une légère odeur de renfermé qui me chiffonne un peu. Néanmoins, j'ai eu le privilège de voir mon livre désigné, en 2009, l'un des cent meilleurs livres de gestion de tous les temps à la suite d'une critique détaillée publiée par Jack Covert et Todd Sattersten sur 800-CEO-READ. Cette distinction ne dénotait pas seulement l'importance et la permanence de ses idées, mais aussi le besoin constant, pour chaque nouvelle génération de managers, d'apprendre à réussir les transitions.

Le succès de *90 jours...* a aussi été alimenté par un mouvement d'intérêt des entreprises pour la gestion des talents, l'accueil des nouvelles recrues et la succession des PDG ; mouvement auquel le livre a lui-même contribué. Dès le départ, le travail de Genesis Advisers auprès de J&J a visé à accélérer aussi bien l'accueil des nouveaux arrivants que les promotions internes ; je persiste à croire que ce serait une erreur de se concentrer uniquement sur le premier cas de figure au lieu d'accélérer toutes les transitions. Toutefois, c'est l'intérêt pour l'intégration des nouvelles recrues qui a vraiment propulsé ce domaine sur le devant de la scène dans une période où la lutte pour les talents devenait toujours plus féroce et où le coût élevé des errements, des sous-performances et de la fidélisation des nouveaux devenait plus évident. De nombreuses entreprises ont donc commencé à adopter les idées de *90 jours...* pour accélérer l'intégration des néo-arrivants. Au-delà du travail accompli par Genesis Advisers avec ses clients, les concepts et les outils des 90 premiers jours ont été adaptés et mis en

3. Michael Watkins, *Leadership Transitions Version 3.0* (Boston, Harvard Business Publishing, 2008). Ce produit d'enseignement électronique a remporté le prix argent Brandon-Hill Excellence in E-Learning 2001 dans la catégorie « Conception centrée sur les performances ».

œuvre indépendamment par des spécialistes de la formation, du développement personnel et des ressources humaines dans des milliers d'entreprises. En 2006, *The Economist* a désigné *90 jours...* « la bible de l'intégration »⁴. Plus récemment, ces questions arrivant à maturité, d'importants colloques ont été consacrés au thème de l'accueil et de l'accélération des transitions.

Bien entendu, mes propres idées ont aussi évolué en dix ans ; c'est pourquoi de nombreuses améliorations ont été apportées dans la nouvelle édition de ce livre. Je reste très impliqué dans l'accompagnement des managers en transition, j'approfondis le sujet et je traduis mon expérience et mes constats pratiques en outils et en cadres améliorés. Parmi mes publications ultérieures figurent :

- ◆ *Shaping the Game*, un livre paru en 2006 chez Harvard Business Review Press, qui explique comment les nouveaux leaders devraient appliquer les idées du domaine de la négociation et de l'influence pour réaliser des transitions réussies⁵.
- ◆ *The First 90 Days in Government*, une version des *90 jours pour réussir sa prise de poste* adaptée au secteur public, dont les co-auteurs sont Peter Daly, ancien haut responsable au Trésor, et Cate Reavis⁶.
- ◆ « The Pillars of Executive Onboarding », article paru en 2008 dans *Talent Management* et qui couvre les thèmes

4. « Executive Onboarding: That Tricky First 100 Days », *The Economist*, 13 juillet 2006.

5. Michael Watkins, *Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating* (Boston, Harvard Business School Press, 2006).

6. Peter H. Daly, Michael Watkins et Cate Reavis, *The First 90 Days in Government: Critical Success Strategies for New Public Managers at All Levels* (Boston, Harvard Business School Press, 2006).

majeurs de l'intégration : orientation de l'activité, attentes, alignement, adaptation culturelle et jeux de pouvoir⁷.

- ◆ *Your Next Move*, livre paru en 2009 chez Harvard Business Press, qui souligne la nécessité pour les managers en transition d'établir une distinction entre leurs enjeux de changement organisationnel et les défis de l'adaptation personnelle auxquels ils sont confrontés. Il approfondit aussi des types de transition spécifiques, comme les promotions, l'encadrement d'anciens pairs, l'intégration et les mutations internationales⁸.
- ◆ « Picking the Right Transition Strategy », article paru en janvier 2009 dans la *Harvard Business Review*, qui développe davantage le modèle STARS (start-up, redressement, croissance accélérée, redéfinition et pérennisation) présenté dans la première édition de *90 jours...* et destiné à adapter la stratégie de transition à divers types de situations dans les entreprises⁹.
- ◆ « How Managers Become Leaders », article paru en juin 2012 dans la *Harvard Business Review* et qui résume mes études sur les « sept mouvements sismiques » vécus par les dirigeants lors de la transition très délicate d'un poste de direction fonctionnelle à la gestion d'une entreprise entière¹⁰.

Mes réflexions ont aussi été alimentées puissamment par mes travaux des huit dernières années, au cours desquelles j'ai développé des générations successives d'offres « 90 jours » pour

7. Michael Watkins, « The Pillars of Executive Onboarding », *Talent Management*, octobre 2008.

8. Michael Watkins, *Your Next Move: The Leader's Guide to Navigating Major Career Transitions* (Boston, Harvard Business Press, 2009).

9. Michael Watkins, « Picking the Right Transition Strategy », *Harvard Business Review*, janvier 2009, p. 47.

10. Michael Watkins, « How Managers Become Leaders: The Seven Seismic Shifts of Perspective and Responsibility », *Harvard Business Review*, juin 2012, p. 65.

les clients de Genesis Advisers. Ils ont notamment porté ces temps-ci sur un nouveau processus d'accompagnement (ou *coaching*) d'accélération, un atelier en ligne comprenant de petits groupes virtuels et un programme spécialisé pour aider dans leur transition les médecins quittant des cliniques et des institutions de recherche pour exercer dans un environnement commercial.

90 jours pour réussir sa prise de poste et ces divers travaux ont suscité un grand intérêt pour l'étude et l'application pratique des idées sur l'accélération des transitions. De nombreux écrits et études originaux et d'une qualité remarquable ont été réalisés¹¹. Et puisque l'imitation est la forme la plus sincère de la flatterie, j'ai été touché de voir beaucoup de mes concepts, outils et vocables adoptés par d'autres conseils et praticiens ; c'est le cas du modèle STARS, des pièges de la transition, de l'importance des petites victoires rapides¹², de l'idée du « front flou » (la période qui s'étend entre la nomination à un poste et la prise de fonction effective, idée qui a été mise au point avec Dan Ciampa¹³) et la distinction majeure entre les difficultés du changement organisationnel et le problème de

11. On en trouve d'excellents exemples dans Boris Groysberg et Robin Abrahams, « Five Ways to Bungle a Job Change », *Harvard Business Review*, janvier 2010, p. 137 ; Keith Rollag, Salvatore Parise et Rob Cross, « Getting New Hires Up to Speed Quickly », *Sloan Management Review*, 15 janvier 2005, ainsi que Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, « New Leaders: Stop Downward Performance Spirals Before They Start », *HBR Blog Network*, 16 janvier 2009, <http://blogs.hbr.org/hmu/2009/01/new-leaders-stop-downward-perf.html>. Parmi les nombreuses enquêtes réalisées aussi par des cabinets de recrutement figurent quelques travaux très solides sur les aspects transitionnels des successions de PDG.

12. Tous ces concepts ont été présentés dans la première édition de *90 jours pour réussir sa prise de poste*.

13. Voir chapitre 1 : « The Challenge », in Dan Ciampa et Michael Watkins, *Right from the Start*, *op. cit.*

l'adaptation personnelle lors de l'évaluation du risque de transition pesant sur les nouveaux managers¹⁴.

Ces dix dernières années ont été un parcours merveilleux, et je dois en remercier de nombreuses personnes. À commencer par les deux qui ont eu le plus d'influence sur les premiers développements de mes idées et sur leur application dans le monde réel, Dan Ciampa, co-auteur de *Right from the Start*, et mon associée Shawna Slack. Viennent ensuite les rédacteurs en chef et éditeurs de Harvard Business Review Press, en particulier Jeff Kehoe, qui ont toujours magnifiquement encouragé, orienté et affiné mes travaux. Je dois aussi beaucoup au soutien des dirigeants des entreprises clientes de Genesis Advisers, qui ont choisi de faire le saut et d'investir dans notre travail, en particulier Becky Atkeison et ses collègues de FedEx, ainsi qu'Inaki Bastarrika, Ron Bossert, Carolyn Cameron, Michael Ehret, Ted Nguyen et Doug Soo Hoo de Johnson & Johnson. Enfin, j'exprime ma sincère gratitude aux collaborateurs de Genesis Advisers pour leur travail acharné, en particulier à Kerry Brunelle pour son aide dans la correction du manuscrit.

14. Voir l'introduction de Michael Watkins, *Your Next Move*, *op. cit.*