

Harvard Business Review

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

le Leadership

Préface
Franck Riboud

Éditions
d'Organisation



L'Expansion
Management Review

**HARVARD
BUSINESS
REVIEW**

Le Leadership

Préface de Franck Riboud

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Préface | 7 |
| Profession : manager. Mythes et réalités | |
| Henry Mintzberg | 11 |
| Qu'est-ce que le leadership ? | |
| John P. Kotter | 55 |
| Managers et leaders. En quoi sont-ils différents ? | |
| Abraham Zaleznik | 85 |
| L'art de forger un caractère | |
| Joseph L. Badaracco, Jr. | 117 |
| Comment les PDG dirigent | |
| Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer | 145 |
| La dimension humaine du management | |
| Thomas Teal | 183 |
| Le leadership en tant que travail | |
| Ronald A. Heifetz et Donald L. Laurie | 209 |
| Qu'est-il arrivé au manager responsable ? | |
| Nitin Nohria et James D. Berkley..... | 241 |
| Les auteurs | 269 |
| Index | 275 |

Préface

Cette sélection d'articles de la *Harvard Business Review* s'attache, à travers des témoignages, à donner les caractéristiques du leadership.

En cela, ce livre est extrêmement riche d'enseignements. Mais l'on découvre aussi, au fil des textes, qu'il y a autant de manières de concevoir le leadership qu'il y a de leaders et d'entreprises.

Le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer, d'où la terminologie, qui me paraît aujourd'hui dépassée ou du moins ne pas correspondre à un groupe comme DANONE « d'asseoir son leadership ».

En effet, pour un groupe comme le nôtre, très jeune et qui a pourtant déjà connu des changements radicaux dans ses métiers, qui s'est construit en France, en Europe et aujourd'hui dans le monde, le leadership repose sur deux notions essentielles : « l'esprit d'entreprise » et la « culture du groupe ».

On peut toujours bien sûr, dans l'absolu, s'interroger sur les fondements mêmes du leadership : Est-ce une manière de diriger, de convaincre, de mobiliser, d'inventer ? Est-ce la capacité de remettre en cause les acquis, d'anticiper, de prévoir et de décider ? Est-ce

encore une ligne de conduite, des valeurs partagées, une vision du monde ?

La réalité est, je crois, une alchimie permanente de l'ensemble de ces données. Pour le président du groupe DANONE, aujourd'hui c'est avant tout l'art de gérer des contradictions, celles du temps passé, présent ou à venir, celles des hommes dans leur diversité, leur compétence, leur personnalité ; celles de l'entreprise avec ses enjeux à court, moyen ou long terme ; celles de l'environnement avec ses mutations ou ses blocages. Le plus important pour moi est de faire coexister le tout en préservant le socle incontournable du « double projet économique et social » initié il y a 20 ans, c'est-à-dire la prise en compte au même niveau des hommes et des objectifs économiques. C'est pourquoi il est si important d'adhérer à cette culture car elle donne une grille de lecture de l'entreprise et du monde qui l'entoure. Ainsi les leaders du groupe peuvent comprendre les choix et les décisions stratégiques et les transmettre.

Mon rôle est alors de fixer la direction, de la faire partager et de donner à chacun les moyens de la mettre en œuvre. Mais accompagner le changement, c'est aussi savoir générer les talents qui demain seront leaders à leur tour, porteurs des mêmes valeurs.

Les valeurs, chez DANONE sont :

L'ouverture : nous disons que « la diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité ». Cela signifie clairement que l'internationalisation entreprise ces dernières années doit se faire en associant la diversité des hommes et leur capacité à intégrer la culture DANONE.

L'enthousiasme : « les limites n'existent pas. Il n'y a que des obstacles à franchir ».

Le leader doit permettre la créativité, l'initiative, la remise en cause, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun.

L'humanisme : c'est « le partage, la responsabilité, le respect de l'autre », l'attention portée à l'individu, consommateur, collaborateur ou citoyen, c'est mettre l'homme au cœur de nos décisions.

Ces valeurs sont la base de tout leadership au sein du groupe DANONE, elles guident les hommes et leurs actions. Ce qui signifie que le leadership ne peut être légitime que s'il dépasse le système hiérarchique traditionnel, et adapte lui-même son comportement aux valeurs qu'il véhicule. Il doit ainsi être à la fois visionnaire et homme de terrain, formaliste et anticonformiste, garant de la cohérence et initiateur des ruptures.

Au-delà des objectifs économiques, au-delà de la compétition mondiale, au-delà du bien être de ses salariés, chez DANONE le leadership est avant tout une aventure collective, où la simplicité, les relations directes, la réactivité, l'initiative, l'ouverture d'esprit garantissent la réussite car le leader est aussi le challenger de toute l'équipe.



Paris, août 1999

**Franck Riboud, président directeur
général du groupe DANONE.**

**Préface réalisée avec le concours de Pascale-Marie Deschamps,
rédacteur en chef de l'*Expansion Management Review*.**

***Profession : manager
Mythes et réalités***

Henry Mintzberg

Résumé des points essentiels

La *Harvard Business Review* réédite régulièrement certains articles devenus aujourd'hui des « classiques ». Ceux-ci datent parfois de plus de quinze ans, mais sont toujours d'actualité. L'article qui suit présente une analyse approfondie de la fonction managériale. Publiée à l'origine en 1975, cette étude d'Henry Mintzberg continue d'apporter des réponses aux questions de nos lecteurs. Ne serait-ce qu'au cours des deux dernières années, cet article a fait l'objet de plus de 22 000 demandes.

Henry Mintzberg pose la question suivante : « En quoi consiste le travail des managers ? » Après avoir réalisé sa propre enquête et analysé d'autres recherches, il arrive à la conclusion que le travail du manager inclut des rôles de relation, d'information et de décision. Ces rôles requièrent un certain nombre de compétences : développer des relations avec ses pairs, conduire des négociations, motiver ses subordonnés, résoudre des conflits, établir des réseaux d'information pour collecter puis diffuser l'information, prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, distribuer des ressources.

L'auteur puise dans sa propre recherche et dans d'autres études pour présenter des faits qui démentent les mythes construits autour du travail des managers. Il conclut qu'un bon dirigeant doit être apte à l'introspection et propose une série de questions pour aider les managers à dresser un bilan personnel et à analyser leur travail.

Mintzberg ajoute également quelques remarques rétrospectives indiquant comment sa vision a évolué quinze ans après.