

Harvard Business Review

www.hbr.org

Les leaders sont créés, pas nés, et la façon dont ils se développent est essentielle au changement organisationnel.

Sept transformations de leadership

par David Rooke et William R. Torbert

Réimpression [R0504D](#)

Les leaders sont créés, pas nés, et la façon dont ils se développent est essentielle au changement organisationnel.

Sept transformations de leadership

par David Rooke et William R. Torbert

La plupart des psychologues du développement s'accordent sur le fait que ce qui différencie les leaders n'est pas tant leur philosophie de leadership, leur personnalité ou leur style de management. Il s'agit plutôt de leur « logique d'action » interne : la manière dont ils interprètent leur environnement et réagissent lorsque leur pouvoir ou leur sécurité est remis en question. Toutefois, relativement peu de dirigeants tentent de comprendre leur propre logique d'action, et encore moins ont exploré la possibilité de la modifier.

Ils devraient le faire, car nous avons constaté que les dirigeants qui entreprennent un voyage de compréhension et de développement personnels peuvent transformer non seulement leurs propres capacités, mais également celles de leur entreprise. Grâce à notre étroite collaboration avec la psychologue Susanne Cook-Greuter et à nos 25 années de conseil approfondi basé sur des enquêtes auprès d'entreprises telles que Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva et Volvo, nous J'ai travaillé avec des milliers de cadres alors qu'ils essayaient de développer leurs compétences en leadership. La bonne nouvelle est que les dirigeants qui s'efforcent de libérer

Comprendre leur propre logique d'action peut améliorer leur capacité à diriger. Mais pour ce faire, il est important d'abord de comprendre quel genre de leader vous êtes déjà.

Les sept logiques d'action

Notre recherche est basée sur un outil d'enquête sur la complétion de phrases appelé Leadership Development Profile. À l'aide de cet outil, les participants sont invités à compléter 36 phrases commençant par des expressions telles que « Un bon leader... », auxquelles les réponses varient considérablement :

"... fait claquer le fouet."

«... se rend compte qu'il est important d'obtenir de bonnes performances de la part de ses subordonnés.»

«... jongle avec les forces concurrentes et assume la responsabilité de ses décisions.»

En demandant aux participants de compléter des phrases de ce type, il est possible pour des évaluateurs hautement qualifiés de dresser un tableau de la façon dont les participants interprètent leurs propres actions et le monde qui les entoure ; ces « images » montrent quelle est l'une des sept logiques d'action de développement : opportuniste, diplomate, expert, performant,

Individualiste, stratège ou alchimiste – fonctionne actuellement comme le mode de pensée dominant d'un leader. Les leaders peuvent évoluer dans ces catégories à mesure que leurs capacités se développent. Ainsi, le fait de reprendre le profil de développement du leadership plusieurs années plus tard peut révéler si la logique d'action d'un leader a évolué.

Au cours des 25 dernières années, nous et d'autres chercheurs avons administré l'enquête sur l'achèvement des peines à des milliers de managers et de professionnels, la plupart âgés de 25 à 55 ans, dans des centaines d'entreprises américaines et européennes (ainsi que des organisations à but non lucratif et des agences gouvernementales) dans divers secteurs. Ce que nous avons constaté, c'est que les niveaux de performance des entreprises et des individus varient selon la logique d'action. Nous avons notamment constaté que les trois types de dirigeants associés à des performances d'entreprise inférieures à la moyenne (opportunistes, diplomates et experts) représentaient 55 % de notre échantillon. Ils étaient significativement moins efficaces dans la mise en œuvre de stratégies organisationnelles que les 30 % de l'échantillon mesurés comme performants. De plus, seuls les derniers 15 % de managers de l'échantillon (individualistes, stratèges,

Pour comprendre comment les dirigeants se répartissent en catégories et performances d'entreprise aussi distinctes, examinons plus en détail chaque style de leadership, en commençant par le moins productif (et le moins complexe).

L'opportuniste

Notre constatation la plus réconfortante est que seulement 5 % des dirigeants de notre échantillon se caractérisent par la méfiance, l'égoïsme et la manipulation. Nous appelons ces dirigeants opportunistes, un titre qui reflète leur tendance à se concentrer sur les victoires personnelles et à considérer le monde et les autres comme des opportunités à exploiter. Leur approche du monde extérieur est largement déterminée par leur perception du contrôle – en

en d'autres termes, la manière dont ils réagiront à un événement dépend principalement de leur capacité ou non à en orienter le résultat. Ils traitent les autres comme des objets ou comme des concurrents qui ne cherchent qu'à eux-mêmes.

Les opportunistes ont tendance à considérer leur mauvais comportement comme légitime dans le cadre d'un monde œil pour œil. Ils rejettent les commentaires, externalisent les reproches et ripostent durement. On peut voir cette logique d'action dans les premiers travaux de Larry

Ellison (maintenant PDG d'Oracle). Ellison décrit son style de gestion au début de sa carrière comme une « gestion par le ridicule ». « Vous devez être doué pour l'intimidation intellectuelle et l'intimidation rhétorique », a-t-il dit un jour à Matthew Symonds à propos du *Économiste*. « J'excuserais mon comportement en me disant que j'avais simplement « un débat ouvert et honnête ». Le fait est que je ne savais tout simplement pas mieux.

Peu d'opportunistes restent longtemps managers, à moins qu'ils ne se transforment en logiques d'action plus efficaces (comme l'a fait Ellison). Leur combat constant contre les incendies, leur style d'autoglorification et leur violation fréquente des règles sont l'antithèse du genre de leader avec lequel les gens veulent travailler sur le long terme. Si vous avez travaillé pour un opportuniste, vous vous en souviendrez certainement comme d'une période difficile. De la même manière, les environnements d'entreprise qui engendrent l'opportunisme perdurent rarement, même si les opportunistes survivent souvent plus longtemps qu'ils ne le devraient parce qu'ils offrent un environnement passionnant dans lequel les jeunes dirigeants, en particulier, peuvent prendre des risques. Comme l'a dit un ancien cadre supérieur d'Enron : « Avant l'automne, c'étaient des années tellement passionnantes. Nous sentions que nous pouvions tout faire, tout réussir, écrire nos propres règles. Le rythme était fou et nous l'avons tous suivi. Bien sûr,

Le diplomate

Le Diplomate donne un sens au monde qui l'entoure d'une manière plus douce que l'Opportuniste, mais cette logique d'action peut aussi avoir des répercussions extrêmement négatives si le leader est un cadre supérieur. Au service loyal du groupe, le diplomate cherche à plaire à ses collègues de rang supérieur tout en évitant les conflits. Cette logique d'action est axée sur la prise de contrôle de son propre comportement, plus que sur la prise de contrôle des événements extérieurs ou d'autres personnes. D'après l'action du Diplomate

Selon la logique, un leader gagne une acceptation et une influence plus durables en coopérant avec les normes du groupe et en remplissant bien ses rôles quotidiens.

Dans un rôle de support ou dans un contexte d'équipe, ce type de cadre a beaucoup à offrir. Les diplomates fournissent un lien social à leurs collègues et veillent à ce que l'attention soit portée aux besoins des autres. C'est probablement la raison pour laquelle la grande majorité des diplomates travaillent aux échelons les plus subalternes de la direction, dans des emplois tels que

David Rooke (david@harthill.co.uk) est associé chez Harthill Consulting à Hewelsfield, en Angleterre. William R. Torbert (torbert@bc.edu) est professeur à la Carroll School of Management du Boston College, dans le Massachusetts. Ils sont co-auteurs de *Enquête-action : le secret d'un leadership opportuniste et transformateur* (Berrett-Koehler, 2004).

superviseur de première ligne, représentant du service à la clientèle ou infirmière praticienne. En effet, une étude menée auprès de 497 managers de différents secteurs a montré que 80 % de tous les diplomates étaient à des niveaux subalternes. En revanche, 80 % de tous les stratèges occupaient des postes de niveau supérieur, ce qui suggère que

les managers qui évoluent vers des logiques d'action plus efficaces – comme celle du stratège – ont plus de chances d'être promus.

Les diplomates sont beaucoup plus problématiques lorsqu'ils occupent des postes de direction car ils tentent d'ignorer les conflits. Ils ont tendance à être trop polis et

Sept façons de diriger

Différents dirigeants présentent différents types de logique d'action, c'est-à-dire la manière dont ils interprètent leur environnement et réagissent lorsque leur pouvoir ou leur sécurité est remis en question. Dans nos recherches auprès de milliers de dirigeants, nous avons observé sept types de logiques d'action. Le

les moins efficaces pour le leadership organisationnel sont l'opportuniste et le diplomate ; le plus efficace, le Stratège et l'Alchimiste. Connaître votre propre logique d'action peut être la première étape vers le développement d'un style de leadership plus efficace. Si vous recevez-

En vous reconnaissant comme individualiste, par exemple, vous pouvez travailler, par le biais de mesures formelles et informelles, pour développer les forces et les caractéristiques d'un stratège.

Logique d'action	Caractéristiques	Forces	% De la recherche échantillon de profilage à cette logique d'action
Opportuniste	<i>Gagne de toutes les manières possibles.</i> Orienté vers soi ; manipulateur; "le plus fort fait le bien."	Bon en cas d'urgence et dans les opportunités de vente.	5%
Diplomate	<i>Évite les conflits manifestes.</i> Veut appartenir; obéit aux normes du groupe ; fait rarement bouger le bateau.	Bon comme colle de soutien dans un bureau ; contribue à rassembler les gens.	12%
Expert	<i>Règles par logique et expertise.</i> Recherche l'efficacité rationnelle.	Bon en tant que contributeur individuel.	38%
Réalisateur	<i>Répond aux objectifs stratégiques.</i> Atteint efficacement les objectifs grâce aux équipes ; jongle avec les tâches de gestion et le marché demandes.	Bien adapté aux rôles de direction ; orienté vers l'action et les objectifs.	30%
Individualiste	<i>Entrelace des logiques d'action personnelles et d'entreprise concurrentes.</i> Crée des structures uniques pour résoudre les écarts entre la stratégie et la performance.	Efficace dans les rôles de capital-risque et de conseil.	dix%
Stratège	<i>Génère des transformations organisationnelles et personnelles.</i> Exerce le pouvoir d'enquête mutuelle, de vigilance et de vulnérabilité à court et à long terme.	Efficace en tant que leader transformationnel.	4%
Alchimiste	<i>Génère des transformations sociales.</i> Intègre la transformation matérielle, spirituelle et sociétale.	Bon pour diriger des transformations à l'échelle de la société.	1%

Copyright © 2005 Société d'édition de la Harvard Business School. Tous droits réservés.

Initier un changement, avec ses inévitables conflits, représente une grave menace pour le diplomate, et il l'évitera autant que possible, même au point de s'autodétruire.

amical et il est pratiquement impossible de donner des commentaires stimulants aux autres. Initier un changement, avec ses inévitables conflits, représente une grave menace pour le diplomate, et il l'évitera autant que possible, même au point de s'autodétruire.

Prenons l'exemple d'un diplomate devenu PDG par intérim d'une organisation lorsque son prédécesseur est décédé subitement des suites d'un anévrisme. Lorsque le conseil d'administration s'est divisé sur la sélection d'un successeur permanent, il a demandé au diplomate de continuer. Notre diplomate appréciait son rôle de figure de proue cérémoniale et était un conférencier recherché lors d'événements publics. Malheureusement, les exigences plus conflictuelles du travail lui plaisaient moins. Il n'a pas réussi, par exemple, à remplacer un certain nombre de cadres supérieurs qui rencontraient de sérieux problèmes de performance et résistaient au programme de changement lancé par son prédécesseur. Parce que les changements étaient controversés, le diplomate évitait les réunions, planifiant même des voyages d'affaires pour les moments où l'équipe senior se réunissait. Les membres de l'équipe ont été tellement frustrés par l'attitude du diplomate qu'ils ont finalement démissionné en masse. Il a « résolu » cette crise en remerciant publiquement l'équipe pour sa contribution et en nommant de nouveaux membres dans l'équipe. Finalement, face aux pertes croissantes résultant de cette mauvaise gestion, le conseil d'administration a décidé de rétrograder le diplomate à son ancien rôle de vice-président.

L'expert

La catégorie de dirigeants la plus importante est celle des Experts, qui représentent 38 % de l'ensemble des professionnels de notre échantillon. Contrairement aux opportunistes, qui s'efforcent de contrôler le monde qui les entoure, et aux diplomates, qui se concentrent sur le contrôle de leur propre comportement, les experts tentent d'exercer un contrôle en perfectionnant leurs connaissances, tant dans leur vie professionnelle que personnelle. Exercer une réflexion étonnante est extrêmement important pour les experts. Il n'est pas surprenant que de nombreux comptables, analystes en investissements, chercheurs en marketing, ingénieurs logiciels et consultants opèrent à partir de la logique d'action Expert. Sûrs de leur expertise, ils présentent des données concrètes et une logique dans leurs efforts pour obtenir un consensus et une adhésion à leurs propositions.

Les experts sont d'excellents contributeurs individuels en raison de leur quête d'amélioration continue, d'efficacité et de perfection. Mais en tant que managers, ils peuvent être problématiques car ils sont absolument sûrs d'avoir raison. Lorsque subor-

Si les gens parlent d'un patron du type "à ma manière ou sur l'autoroute", ils parlent probablement de quelqu'un opérant à partir d'une logique d'action experte. Les experts ont tendance à considérer la collaboration comme une perte de temps (« Toutes les réunions ne sont pas une perte de temps, certaines sont annulées ! ») et ils traitent souvent avec mépris l'opinion de personnes moins expertes qu'eux. L'intelligence émotionnelle n'est ni souhaitée ni appréciée. Comme l'a dit Scott McNealy, PDG de Sun Microsystems : « Je ne fais pas de sentiments ; Je laisse cela à Barry Manilow.

Il n'est donc pas surprenant qu'après l'avoir supplié en vain de réduire les pertes face aux pertes croissantes lors de la débâcle du secteur Internet en 2001 et 2002, près d'une douzaine de membres de l'équipe de direction de McNealy ont quitté.

Le Réalisateur

Pour ceux qui espèrent un jour travailler pour un manager qui à la fois les met au défi et les soutient et crée une équipe positive et une atmosphère interdépartementale, la bonne nouvelle est qu'une grande proportion, 30 %, des managers interrogés dans notre recherche sont considérés comme des performants. Même si ces dirigeants créent un environnement de travail positif et concentrent leurs efforts sur les résultats attendus, l'inconvénient est que leur style les empêche souvent de sortir des sentiers battus.

Les performants ont une compréhension du monde plus complexe et intégrée que les managers qui affichent les trois logiques d'action précédentes que nous avons décrites. Ils sont ouverts aux commentaires et se rendent compte que bon nombre des ambiguïtés et des conflits de la vie quotidienne sont dus à des différences d'interprétation et de manières de communiquer. Ils savent que transformer ou résoudre de manière créative les conflits nécessite une sensibilité aux relations et la capacité d'influencer les autres de manière positive. Les performants peuvent également diriger de manière fiable une équipe pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies sur une période d'un à trois ans, en équilibrant les objectifs immédiats et à long terme. Une étude menée auprès d'ophtalmologistes en pratique privée a montré que ceux qui ont obtenu la note Achievers avaient un roulement de personnel plus faible, déléguaient plus de responsabilités et avaient des cabinets qui gagnaient au moins deux fois les revenus annuels bruts de ceux dirigés par des experts.

Les performants se retrouvent souvent en conflit avec les experts. Le subordonné Expert, en particulier, trouve le leader Achiever difficile à accepter car il ne peut pas nier la réalité du succès de l'Achiever même s'il se sent supérieur.

avant. Prenons l'exemple de Hewlett-Packard, où les ingénieurs de recherche ont tendance à être considérés comme des experts et les responsables de laboratoire comme des performants de niveau supérieur. Lors d'une réunion de projet, une responsable de laboratoire – une réussite résolue – a claqué sa tasse de café sur la table et s'est exclamée : « *Jesavoimous* pouvons y intégrer 18 fonctionnalités, mais les clients souhaitent une livraison au cours du siècle, et les huit fonctionnalités principales suffiront. "Philistin!" renifla un ingénieur, un expert. Mais ce genre de conflit n'est pas toujours destructeur. En fait, elle fournit une grande partie du carburant qui a enflammé – et soutenu – la compétitivité de bon nombre des entreprises les plus prospères du pays.

L'individualiste

La logique d'action individualiste reconnaît que ni elle ni aucune des autres logiques d'action ne sont « naturelles » ; tous sont des constructions de soi et du monde. Cette idée apparemment abstraite permet aux 10 % de dirigeants individualistes d'apporter une valeur pratique unique à leurs organisations ; ils mettent en perspective les personnalités et les modes de relation et communiquent bien avec des personnes qui ont d'autres logiques d'action.

Ce qui distingue les individualistes des performants est leur conscience d'un conflit possible entre leurs principes et leurs actions, ou entre les valeurs de l'organisation et la mise en œuvre de ces valeurs. Ce conflit devient source de tensions, de créativité et d'un désir croissant de développement ultérieur.

Les individualistes ont également tendance à ignorer les règles qu'ils considèrent comme non pertinentes, ce qui en fait souvent une source d'irritation tant pour leurs collègues que pour leurs patrons. "Alors qu'est-ce que tu en penses?" nous a demandé un de nos clients alors qu'il se demandait s'il devait laisser partir l'une de ses interprètes vedettes, une femme qui avait été mesurée comme individualiste. Sharon (pseudonyme) a été invitée à créer une fonction de services partagés offshore en République tchèque afin de fournir un support informatique à deux divisions distinctes et compétitives en interne qui y opèrent. Elle a formé une équipe très soudée, dans les limites du budget et avec une telle avance qu'elle a plaisanté en disant qu'elle « fournissait des services avant que Group Business Risk n'ait remis son rapport disant que cela n'était pas possible ».

Le problème était que Sharon avait la réputation, au sein de l'organisation dans son ensemble, d'être un joker. Bien qu'elle ait fait preuve d'un grand sens politique dans ses projets individuels, elle a mis beaucoup de gens hors d'état de nuire

une plus grande organisation en raison de ses modes de fonctionnement uniques et non conventionnels. Finalement, la PDG a été appelée (pas pour la première fois) pour résoudre un problème créé par son incapacité à reconnaître les processus organisationnels clés et les personnes qui ne faisaient pas partie de son équipe.

De nombreuses dynamiques créées par différentes logiques d'action sont illustrées par cette histoire et son dénouement. Le PDG, dont la propre logique d'action était celle d'un Achiever, ne voyait pas comment il pourrait mettre Sharon au défi de se développer et d'aller au-delà de la création de tels problèmes. Bien qu'ambivalent à son sujet, il a décidé de la retenir parce qu'elle était à la hauteur et parce que l'organisation avait récemment perdu plusieurs gestionnaires compétents, quoique non conventionnels.

Sharon est donc restée, mais seulement pour un moment. Finalement, elle a quitté l'entreprise pour créer un cabinet de conseil en délocalisation. Lorsque nous examinerons dans la seconde moitié de cet article comment aider les dirigeants à transformer leurs logiques d'action en matière de leadership, nous reviendrons sur cette histoire pour voir comment Sharon et le PDG auraient pu réussir à transformer la leur.

Le stratège

Les stratèges ne représentent que 4 % des dirigeants. Ce qui les distingue des individualistes est leur concentration sur les contraintes et perceptions organisationnelles, qu'ils considèrent comme discutables et transformables. Alors que l'Individualiste maîtrise la communication avec des collègues qui ont des logiques d'action différentes, le Stratège maîtrise l'impact organisationnel de second ordre des actions et des accords. Le stratège est également habile à créer des visions partagées à travers différentes logiques d'action – des visions qui encouragent les transformations personnelles et organisationnelles. Selon la logique d'action du stratège, le changement organisationnel et social est un processus de développement itératif qui nécessite une prise de conscience et une attention particulière de la part des dirigeants.

Les stratèges gèrent les conflits plus facilement que ceux qui ont d'autres logiques d'action, et ils sont plus à même de gérer la résistance instinctive des gens au changement. En conséquence, les stratèges sont des agents de changement très efficaces. Nous en avons trouvé la confirmation dans notre récente étude menée auprès de dix PDG de six secteurs différents. Toutes leurs organisations avaient pour objectif déclaré de se transformer et avaient engagé des consultants pour les aider dans ce processus. Chaque PDG a rempli un profil de développement du leadership, qui a montré que cinq d'entre eux étaient des stratèges.

l'essentiel et les cinq autres tombaient dans d'autres logiques d'action. Les stratèges ont réussi à générer une ou plusieurs transformations organisationnelles sur une période de quatre ans ; la rentabilité, la part de marché et la réputation de leurs entreprises se sont toutes améliorées. En revanche, seuls deux des cinq autres PDG ont réussi à transformer leur organisation, malgré l'aide de consultants, eux-mêmes présentés comme des stratèges.

Les stratèges sont fascinés par trois niveaux distincts d'interaction sociale : les relations personnelles, les relations organisationnelles et les développements nationaux et internationaux. Prenons l'exemple de Joan Bavaria, un PDG qui, en 1985, se mesurait comme un stratège. La Bavière a créé l'un des premiers fonds d'investissement socialement responsables, une nouvelle subdivision du secteur des investissements, qui gérait fin 2001 plus de 3 000 milliards de dollars de fonds. En 1982, Bavaria a fondé Trillium Asset Management, une entreprise appartenant à ses salariés, qu'elle dirige toujours. Elle a également co-écrit les principes environnementaux CERES, que des dizaines de grandes entreprises ont signés. À la fin des années 1990, CERES, en collaboration avec les Nations Unies, a créé la Global Reporting Initiative, qui soutient la transparence et la responsabilité financières, sociales et environnementales dans le monde entier.

ils vont même jusqu'à se réinventer, ainsi que leurs organisations, de manière historiquement significative. Alors que le Stratège passera d'un engagement à l'autre, l'Alchimiste possède une capacité extraordinaire à faire face simultanément à de nombreuses situations à plusieurs niveaux. L'Alchimiste peut parler aussi bien avec les rois qu'avec les roturiers. Il peut gérer les priorités immédiates sans jamais perdre de vue les objectifs à long terme.

Les alchimistes constituent 1% de notre échantillon, ce qui témoigne de la rareté de les trouver en entreprise ou ailleurs. Grâce à un processus de recherche approfondi, nous avons trouvé six alchimistes disposés à participer à une étude approfondie de leurs actions quotidiennes. Bien qu'il s'agisse évidemment d'un très petit nombre qui ne peut statistiquement justifier une généralisation, il convient de noter que les six alchimistes partageaient certaines caractéristiques. Au quotidien, tous étaient engagés dans plusieurs organisations et trouvaient le temps de traiter les problèmes soulevés par chacun. Cependant, ils n'étaient pas constamment pressés et ne consacraient pas des heures d'affilée à une seule activité. Les alchimistes sont généralement des individus charismatiques et extrêmement conscients qui vivent selon des normes morales élevées. Ils se concentrent intensément sur la vérité. Peut-être le plus important, ils sont capables de saisir des moments uniques de l'histoire de leur organisation, en créant des symboles et des métaphores qui parlent au cœur et à l'esprit des gens. Dans une société de services financiers conservatrice au Royaume-Uni, un PDG récemment nommé s'est présenté au travail en survêtement au lieu de ses fines rayures habituelles, mais n'en a rien dit à personne. Les gens se demandaient s'il s'agissait d'un nouveau code vestimentaire. Quelques semaines plus tard, le PDG a parlé publiquement de sa tenue vestimentaire et de la nécessité d'être non conventionnel et de se déplacer avec plus d'agilité et de rapidité.

Un exemple plus célèbre d'alchimiste est Nelson Mandela. Bien que nous n'ayons jamais formellement dressé le profil de Mandela, il illustre la logique d'action des alchimistes. En 1995, Mandela a symbolisé l'unité d'une nouvelle Afrique du Sud lorsqu'il a assisté au match de la Coupe du monde de rugby auquel jouaient les Springboks, l'équipe nationale sud-africaine. Le rugby était le bastion de la suprématie blanche, mais Mandela était présent au match. Il est entré sur le terrain en portant le maillot des Springboks tant détesté par les Sud-Africains noirs, tout en saluant le poing fermé de l'ANC, attirant ainsi, de manière presque impossible, les Sud-Africains noirs et blancs. Comme Tokyo Sexwale, militant de l'ANC et premier ministre de l'Afrique du Sud

Ce qui définit les alchimistes

Outre les stratèges, il y a leur capacité à se renouveler, voire à se réinventer, ainsi que leurs organisations, de manière historiquement significative.

Nous voyons ici la logique d'action du stratège à l'œuvre. La Bavière a vu un moment unique pour faire de l'investissement éthique une entreprise viable, puis a créé Trillium pour exécuter son plan. Les stratèges ont généralement des idées commerciales socialement responsables qui sont mises en œuvre de manière hautement collaborative. Ils cherchent à associer des visions idéalistes à des initiatives pragmatiques et opportunes et à des actions fondées sur des principes. Bavaria a travaillé au-delà des frontières de sa propre organisation pour influencer le secteur de l'investissement socialement responsable dans son ensemble et a ensuite fait du développement de normes de responsabilité sociale et environnementale une entreprise internationale en impliquant les Nations Unies. De nombreux Achievers utiliseront leur influence pour promouvoir avec succès leur propre entreprise.

L'alchimiste

La dernière logique d'action du leadership pour laquelle nous disposons de données et d'expériences est celle de l'Alchimiste. Nos études sur les quelques leaders que nous avons identifiés comme alchimistes suggèrent que ce qui les distingue des stratèges est leur capacité à renouveler ou à

province du Gauteng, disait de lui : « Seul Mandela pouvait porter un maillot ennemi. Seul Mandela irait là-bas et serait associé aux Springboks... Toutes ces années passées dans la clandestinité, dans les tranchées, le déni, l'abnégation, loin de chez soi, en prison, ça valait le coup. C'est tout ce que nous voulions voir.

Évoluer en tant que leader

Le résultat le plus remarquable et le plus encourageant de nos recherches est que les dirigeants peuvent passer d'une logique d'action à une autre. Nous avons, en fait, documenté un certain nombre de dirigeants qui ont réussi à se transformer d'experts en performants, de performants en individualistes et d'individualistes en stratèges.

Prenons le cas de Jenny, une de nos clientes, qui se mesurait initialement en tant qu'experte. Elle a été déçue par son rôle au sein du service des relations publiques de son entreprise et a démissionné afin, comme elle l'a dit, de « régler ce que je veux vraiment faire ». Six mois plus tard, elle a rejoint une autre entreprise dans un rôle similaire, et deux ans plus tard, nous l'avons à nouveau profilée et elle était toujours considérée comme une experte. Sa décision de démissionner de la première entreprise, de prendre un « congé sabbatique », puis de rejoindre la deuxième entreprise n'avait rien changé à sa logique d'action. À ce moment-là, Jenny a choisi de rejoindre un groupe de pairs leaders déterminés à examiner leurs modèles de leadership actuels et à expérimenter de nouvelles façons d'agir. Ce groupe a favorisé la perspective stratège (et le fondateur du groupe a été présenté comme un alchimiste), ce qui a finalement aidé au développement de Jenny. Elle a appris que son habitude d'adopter systématiquement une position critique, qu'elle considérait comme « utilement objective », l'isolait et générait de la méfiance. Suite aux commentaires du groupe de pairs, elle a lancé une série de petites expériences privées, comme poser des questions plutôt que critiquer. Elle a réalisé qu'au lieu de voir les défauts des autres, elle devait être claire sur ce qu'elle pouvait contribuer et, ce faisant, a amorcé le passage d'un expert à un performant. Spirituellement, Jenny a appris qu'elle avait besoin d'une communauté de recherche permanente au centre de sa vie et a trouvé un foyer spirituel pour poursuivre sa réflexion lors des réunions Quaker, qui ont ensuite soutenu (et même signalé) sa transition d'une personne performante à une individualiste.

Deux ans plus tard, Jenny a quitté son deuxième emploi pour créer sa propre entreprise.

a commencé à faire du profilage en tant que stratège. Il s'agissait d'un mouvement très inhabituel de trois logiques d'action en si peu de temps. Nous n'avons eu que deux autres cas où un leader s'est transformé deux fois en moins de quatre ans.

Comme l'illustre le cas de Jenny, il existe un certain nombre de changements personnels qui peuvent soutenir la transformation du leadership. Jenny a perdu confiance dans le système et a ressenti des sentiments d'ennui, d'irritabilité, d'épuisement professionnel, de dépression et même de colère. Elle a commencé à se poser des questions existentielles. Mais une autre indication de la volonté d'un leader de se transformer est son attirance croissante pour les qualités qu'il commence à percevoir chez les personnes dotées d'une logique d'action plus efficace. Jenny, comme nous l'avons vu, a été attirée et a énormément bénéficié de son groupe de pairs stratèges ainsi que d'un mentor qui faisait preuve de la logique d'action alchimiste. Cette recherche de nouvelles perspectives se manifeste souvent par des transformations personnelles : le leader prêt à se transformer commence à développer de nouvelles relations. Elle peut également explorer de nouvelles formes de pratique spirituelle ou de nouvelles formes de centrage et d'expression de soi,

Des événements externes peuvent également déclencher et soutenir la transformation. Une promotion, par exemple, peut donner à un leader la possibilité d'élargir son éventail de capacités. Plus tôt, nous avons évoqué la frustration des ingénieurs de recherche experts de Hewlett-Packard face à l'attitude des responsables des laboratoires Achiever en matière de produits et de livraison. Moins d'un an après la promotion d'un ingénieur au poste de directeur de laboratoire, un rôle qui nécessitait une coordination des autres et une coopération entre les départements, l'ancien expert se profilait comme un performant. Bien qu'il ait d'abord subi quelques critiques (« Sellout ! ») de la part de ses anciens amis, sa nouvelle conscience Achiever signifiait qu'il était plus concentré sur les besoins des clients et plus clair sur les calendriers de livraison. Pour la première fois, il a compris la danse entre les ingénieurs essayant de perfectionner la technologie et les managers essayant de respecter le budget et le calendrier.

Les changements apportés aux pratiques et à l'environnement de travail d'un manager peuvent également faciliter la transformation. Dans une entreprise que nous avons étudiée, les dirigeants sont passés de performants à individualistes, en partie à cause de simples changements organisationnels et de processus. Lors des réunions des cadres supérieurs de l'entreprise, par exemple, des dirigeants autres que le PDG ont eu la possibilité de diriger les réunions ; ces opportunités, soutenues par un nouvel esprit d'ouverture, de feedback et de débat franc,

a favorisé la croissance professionnelle de nombreux dirigeants de l'entreprise.

Les interventions de développement planifiées et structurées constituent un autre moyen de soutenir la transformation du leadership. Nous avons travaillé avec une société leader dans l'exploration pétrolière et gazière pour développer les capacités déjà élevées d'un groupe de futurs cadres supérieurs ; les managers ont été profilés puis interrogés par deux consultants qui ont exploré la logique d'action de chaque manager et comment elle le contraignait et lui permettait d'exercer ses rôles actuels et récents. Les défis ont été discutés ainsi qu'une vision du potentiel de l'individu et un éventuel plan de développement. Après l'exercice, plusieurs managers, dont les capacités Individualistes et Stratèges n'avaient pas été pleinement comprises par l'entreprise, ont été appréciés et engagés différemment dans leurs rôles. Quoi de plus, la propre définition du talent de leadership de l'organisation a été recadrée pour inclure les capacités des logiques d'action individualiste et stratège. Cela exigeait que l'entreprise revoie radicalement son cadre de compétences pour intégrer des attentes telles que « voir les problèmes sous de multiples perspectives » et « créer un changement profond sans pouvoir formel ».

Maintenant que nous avons examiné de manière générale certains des changements et des interventions qui peuvent soutenir le développement du leadership, examinons en détail la manière dont les transformations les plus courantes sont susceptibles de se produire.

D'expert à performant

Cette transformation est la plus couramment observée et pratiquée chez les hommes d'affaires et par ceux du management et de la formation des cadres. Depuis une génération ou plus, les services de formation des grandes entreprises soutiennent le développement des managers d'experts à performants en organisant des programmes portant des titres tels que « Gestion par objectifs », « Délégation efficace » et « Gérer les personnes pour des résultats ». Ces programmes mettent généralement l'accent sur l'obtention de résultats grâce à des stratégies flexibles plutôt qu'à travers une seule bonne méthode utilisée de la bonne manière.

Les dirigeants observateurs et les coachs exécutifs peuvent également formuler des exercices et des questions bien structurés liés au travail quotidien pour aider les experts à prendre conscience des différentes hypothèses qu'eux-mêmes et d'autres peuvent formuler. Ces efforts peuvent aider les experts à mettre en pratique de nouvelles stratégies conversationnelles telles que « Vous avez peut-être raison, mais

J'aimerais comprendre ce qui vous amène à croire cela. En outre, ceux qui souhaitent pousser les experts au niveau supérieur devraient envisager de récompenser les compétences des performants telles que la fourniture de résultats dans les délais, la capacité de gérer la performance et la capacité de mettre en œuvre des priorités stratégiques.

Dans le cadre de l'enseignement commercial, les programmes de MBA sont susceptibles d'encourager le développement des plus pragmatiques en frustrant les experts perfectionnistes. Les lourdes charges de travail, le recours à des études de cas multidisciplinaires et ambiguës et les exigences de travail en équipe favorisent le développement des Achievers. En revanche, les programmes de maîtrise, en particulier dans des disciplines telles que la finance ou la recherche marketing, ont tendance à renforcer la perspective experte.

Pourtant, la transition d'Expert à Achiever reste l'un des goulets d'étranglement les plus douloureux dans la plupart des organisations. Nous avons tous entendu les lamentations éternelles des ingénieurs, des avocats et d'autres professionnels dont le succès en tant qu'expert les a chargés de tâches de direction, pour ensuite les éloigner du travail qu'ils aiment. Leur défi consiste à travailler en tant que performants hautement efficaces, capables de continuer à utiliser leur expertise approfondie pour réussir en tant que leaders et gestionnaires.

De performant à individualiste

Bien que les organisations et les écoles de commerce aient relativement réussi à former des leaders à la logique d'action Achiever, elles ont, à quelques exceptions près, un bilan lamentable en matière de reconnaissance, de soutien et d'action. *activement* développer des leaders aux logiques d'action individualistes et stratèges, sans parler de la logique alchimiste. Ce n'est pas surprenant. Dans de nombreuses organisations, le Achiever, avec son dynamisme et sa concentration sur l'objectif final, est considéré comme la ligne d'arrivée du développement : « Il s'agit d'un secteur compétitif – nous devons rester concentrés sur les résultats. »

Le développement des leaders au-delà de la logique d'action Achiever nécessite une approche très différente de celle nécessaire pour réaliser la transformation Expert-to-Achiever. Les interventions doivent encourager la conscience de soi de la part du leader en évolution ainsi qu'une plus grande conscience des autres visions du monde. Dans les relations professionnelles et personnelles, parler et écouter doivent être vécus non pas comme des moyens nécessaires et tenus pour acquis de communiquer des idées prédéterminées, mais comme des actions créatives et avant-gardistes intrinsèques. Les performants utilisent l'investigation pour déterminer s'ils (et

les équipes et l'organisation à laquelle ils appartiennent) atteignent leurs objectifs et comment ils pourraient les atteindre plus efficacement. L'individualiste en développement, cependant, commence à s'enquérir et à réfléchir sur les objectifs eux-mêmes, dans le but d'améliorer les objectifs futurs. Les plans de développement annuels qui fixent de nouveaux objectifs, sont générés par des conversations approfondies et confiantes, sont activement soutenus par le coaching des cadres et sont soigneusement examinés à la fin du cycle, peuvent être des catalyseurs essentiels à ce stade. Pourtant, peu de conseils d'administration et de PDG mesurent à quel point cet investissement de temps peut être précieux, et il est trop facilement sacrifié face à des objectifs à court terme, qui peuvent sembler plus urgents aux dirigeants dont les logiques d'action sont moins développées.

Revenons au cas de Sharon, l'individualiste que nous avons décrite plus tôt, dont le PDG Achiever n'était pas capable de la gérer. Comment un coach ou un consultant aurait-il pu aider le PDG à se sentir moins menacé par Sharon et plus capable de soutenir son développement tout en étant plus ouvert à ses propres besoins et potentiel ? Une solution aurait été d'essayer un jeu de rôle, en demandant au PDG de jouer Sharon pendant que le coach ou le consultant joue le rôle du PDG. Le jeu de rôle aurait pu se dérouler comme suit :

«Sharon, je veux parler avec toi de ton avenir ici dans notre entreprise. Le fait que vous ayez terminé le projet tchèque dans les limites du budget et dans les délais est un signe supplémentaire que vous avez l'initiative, la créativité et la détermination nécessaires pour faire partie de l'équipe senior ici. En même temps, j'ai dû ramasser un certain nombre de morceaux après vous que je n'aurais pas dû avoir à le faire. J'aimerais réfléchir ensemble à la manière dont vous pouvez aborder les projets futurs de manière à éliminer ces tracas et à mettre les acteurs clés de votre côté. Ensuite, nous pourrions discuter plusieurs fois au cours de l'année suivante pendant que vous commencerez à appliquer les nouveaux principes que nous proposerons. Cela vous semble-t-il une bonne utilisation de notre temps, ou avez-vous un point de vue différent sur la question ? »

Notez que le consultant dans le rôle du PDG propose des éloges clairs, une description claire d'une limitation, une proposition de voie à suivre et une enquête qui permet au PDG (jouant Sharon) de recadrer le dilemme s'il le souhaite. Ainsi, au lieu de donner au PDG des conseils à sens unique sur ce qu'il devrait faire, le coach met en scène avec lui un scénario de dialogue, illustrant un nouveau type de pratique et laissant le PDG juger si la relation adoptée est positive.

un. Il ne s'agit pas tant d'enseigner au PDG un nouveau répertoire conversationnel, mais de le rendre plus à l'aise avec la façon dont l'individualiste voit et donne un sens au monde qui l'entoure et avec quels retours peuvent le motiver à s'engager dans un apprentissage ultérieur. De telles expériences spécifiques avec de nouvelles façons d'écouter et de parler peuvent progressivement dissoudre les peurs associées à l'apprentissage transformationnel.

Au stratège et au-delà

Les dirigeants qui s'orientent vers les logiques d'action Stratège et Alchimiste ne recherchent plus principalement les compétences personnelles qui les rendront plus efficaces au sein des systèmes organisationnels existants. Ils maîtrisent déjà bon nombre de ces compétences. Ils explorent plutôt les disciplines et les engagements impliqués dans la création de projets, d'équipes, de réseaux, d'alliances stratégiques et d'organisations entières sur la base d'une enquête collaborative. C'est cette pratique continue de recadrage de l'enquête qui fait leur succès, ainsi que celui de leurs entreprises.

Le cheminement vers les logiques d'action du Stratège et de l'Alchimiste est qualitativement différent des autres processus de développement du leadership. Pour commencer, les stratèges et alchimistes émergents ne recherchent plus de mentors pour les aider à perfectionner leurs compétences existantes et à les guider vers des réseaux d'influence (bien qu'ils puissent rechercher des conseils spirituels et éthiques auprès de mentors). Au lieu de cela, ils cherchent à s'engager dans un mentorat mutuel avec des pairs qui font déjà partie de leurs réseaux (tels que des membres de conseils d'administration, des cadres supérieurs ou des dirigeants d'une discipline scientifique). L'objectif de ce mentorat par des pairs seniors n'est pas, en termes conventionnels, d'augmenter les chances de réussite mais de créer une communauté durable de personnes capables de remettre en question les hypothèses et les pratiques du leader émergent et celles de son entreprise, de son secteur d'activité ou de tout autre domaine d'activité. activité.

Nous avons été témoins de ce type de développement entre pairs lorsqu'un client senior s'est inquiété du fait que lui, son entreprise et l'industrie dans son ensemble opéraient au niveau Achiever. Bien entendu, cette préoccupation était en elle-même le signe de sa volonté de se transformer au-delà de cette logique. Ce cadre, PDG d'une entreprise d'hygiène dentaire, et son entreprise figuraient parmi les filiales les plus prospères de la société mère. Cependant, se rendant compte que lui et son entourage gardaient la tête baissée, il a choisi de lancer un projet de recherche...

sur l'introduction d'une hygiène dentaire abordable dans les pays en développement – c'était décidément hors des sentiers battus pour lui et pour l'entreprise.

Le moment choisi par le PDG était le bon moment pour lancer une telle initiative, et il a profité de l'occasion pour entreprendre une enquête collaborative avec des collègues de tout le pays. Finalement, il a proposé une entreprise éducative et caritative financée par la société mère. Le dirigeant a été promu à une nouvelle vice-présidence pour les projets internationaux au sein de la société mère, un rôle qu'il a exercé avec un sens accru de la collaboration et un plus grand sentiment de responsabilité sociale envers son entreprise sur les marchés émergents.

Les processus formels d'éducation et de développement peuvent également guider les individus vers une logique d'action stratégique. Les programmes dans lesquels les participants agissent en tant que leaders et remettent en question leurs hypothèses conventionnelles en matière de leadership et d'organisation sont très efficaces. De tels programmes seront soit de longue durée (un ou deux ans), soit des expériences répétées et intenses qui nourrissent la conscience instantanée des participants, provoquant toujours le choc de dissonance qui les stimule à réexaminer leur vision du monde. Des programmes révolutionnaires de ce type peuvent être trouvés dans quelques universités et cabinets de conseil à travers le monde. L'Université de Bath au Royaume-Uni, par exemple, parraine un master de deux ans en responsabilité et pratique commerciale dans lequel les étudiants travaillent ensemble au cours de six réunions d'une semaine. Ces programmes impliquent de petites équipes d'apprentissage, l'écriture autobiographique, un psychodrame, des expériences profondes dans la nature et un projet d'entreprise d'un an qui implique action et réflexion. Il est intéressant de noter que de nombreuses personnes qui participent à ces programmes rapportent que ces expériences ont eu le pouvoir transformateur d'un événement qui a changé leur vie, comme une crise professionnelle ou existentielle ou un nouveau mariage.

Équipes de direction et cultures de leadership au sein des organisations

Jusqu'à présent, notre discussion s'est concentrée sur les styles de leadership des individus. Mais nous avons constaté que nos catégories de styles de leadership peuvent également être utilisées pour décrire des équipes et des organisations. Nous parlerons ici brièvement des logiques d'action des équipes.

Sur le long terme, les équipes les plus efficaces sont celles qui ont une culture Stratège, dans laquelle le groupe voit les défis business comme des opportunités de croissance et d'apprentissage sur le terrain.

fait partie à la fois des individus et de l'organisation. Une équipe de direction de l'une des entreprises avec lesquelles nous avons travaillé a décidé d'inviter les responsables de tous les départements à participer aux équipes de mise sur le marché des nouveaux produits. Considéré comme une distraction risquée, peu de managers se sont portés volontaires, à l'exception de quelques individualistes et stratèges en herbe. Cependant, la haute direction a fourni suffisamment de soutien et de feedback pour garantir le succès rapide des équipes. Bientôt, les premiers participants ont été promus et ont dirigé leurs propres équipes interdépartementales. Les Achievers de l'organisation, voyant que d'autres étaient promus, ont commencé à faire du bénévolat pour ces équipes. Peu à peu, de plus en plus de personnes au sein de l'organisation ont fait l'expérience d'un leadership partagé, d'une mise à l'épreuve mutuelle des hypothèses et des pratiques de chacun et de défis individuels qui ont contribué à leur développement en tant que leaders.

Malheureusement, peu d'entreprises utilisent leurs équipes de cette manière. La plupart des équipes de cadres supérieurs fonctionnent selon la logique d'action Achiever : ils préfèrent des objectifs et des délais sans ambiguïté et travaillent avec des stratégies, des tactiques et des plans clairs, souvent dans des délais serrés. Ils prospèrent dans un climat d'adversité (« Quand les choses se compliquent, les plus difficiles s'y mettent ») et éprouvent un grand plaisir à se serrer les coudes et à tenir leurs promesses. Généralement, les dirigeants de l'équipe et plusieurs autres membres seront des performants, avec plusieurs experts et peut-être un ou deux individualistes ou stratèges (qui se sentent généralement ignorés). Ces équipes Achiever sont souvent impatientes de ralentir pour réfléchir, ont tendance à rejeter les questions sur les objectifs et les hypothèses en les qualifiant de « philosopher sans fin » et répondent généralement avec un humour hostile aux exercices créatifs, les qualifiant de diversions « farfelues ».

La situation est pire dans les grandes entreprises matures où les équipes de direction opèrent en tant qu'experts. Ici, les vice-présidents se considèrent comme des chefs et leurs « équipes » comme une formalité de reporting. La vie d'équipe est dépourvue d'efforts partagés de résolution de problèmes, de prise de décision ou de formulation de stratégies. Les équipes seniors limitées par la logique d'action Diplomate sont encore moins fonctionnelles. Ils se caractérisent par de fortes différences de statut, des normes indiscutables et des cérémonies rituelles de « cour » soigneusement mises en scène.

Les équipes individualistes, que l'on retrouve plus souvent dans les organisations de création, de conseil et à but non lucratif, sont relativement rares et

très différent des équipes Achiever, Expert et Diplomat. Contrairement aux équipes Achiever, elles peuvent être fortement réfléchies ; en fait, on peut consacrer trop de temps à revoir les objectifs, les hypothèses et les pratiques de travail. Étant donné que les préoccupations et les contributions individuelles sont très importantes pour ces équipes, une prise de décision rapide peut s'avérer difficile.

Mais comme les individus, les équipes peuvent changer de style. Par exemple, nous avons vu des PDG stratégiques aider des équipes de direction individualistes à équilibrer action et enquête et ainsi se transformer en équipes stratégiques. Un autre exemple est celui d'une équipe senior Achiever dans une société de services financiers avec laquelle nous avons travaillé et qui sortait de deux années de réduction drastique des coûts lors d'un ralentissement du marché. Pour s'adapter à un marché des services financiers en évolution et en croissance, l'entreprise devait devenir beaucoup plus visionnaire et innovante et apprendre à impliquer ses collaborateurs. Pour mener cette transformation, l'équipe a dû commencer par elle-même. Nous avons travaillé avec lui pour aider les membres de l'équipe à comprendre les contraintes de l'orientation Achiever, qui a nécessité un certain nombre d'interventions au fil du temps. Nous avons commencé par travailler à améliorer la façon dont l'équipe discutait des problèmes et en encadrant les membres individuels, y compris le PDG. Au fur et à mesure de l'évolution de l'équipe, il est devenu évident que sa composition devait changer : deux cadres supérieurs, qui semblaient au départ parfaitement adaptés au groupe en raison de leurs réalisations, ont dû être remplacés lorsqu'il est devenu évident qu'ils n'étaient pas disposés à s'engager et à expérimenter la nouvelle approche.

Au cours de cette réorientation, qui a duré

En un peu plus de deux ans, l'équipe est devenue un groupe individualiste doté de capacités émergentes de stratégie. Le PDG, qui avait un profil chez Achiever/Individualist, est désormais présenté comme un stratège, et la plupart des autres membres de l'équipe ont montré une avancée en matière de développement. L'impact de cela s'est également fait sentir dans la philosophie de l'équipe et de l'organisation : une fois fonctionnellement divisée, l'équipe a appris à accepter et à intégrer les diverses opinions de ses membres. Les enquêtes auprès des employés ont révélé un engagement accru dans l'ensemble de l'entreprise. Les étrangers ont commencé à considérer l'entreprise comme étant en avance sur son temps, ce qui signifiait que l'organisation était plus à même d'attirer les meilleurs talents. Au cours de la troisième année, les résultats financiers et financiers étaient bien supérieurs à ceux des concurrents du secteur.

• • •

Le parcours de développement du leader n'est pas facile. Certaines personnes changent peu au cours de leur vie ; certains changent considérablement. Malgré le rôle indéniablement crucial de la génétique, la nature humaine n'est pas figée. Ceux qui sont prêts à travailler à leur développement et à devenir plus conscients d'eux-mêmes peuvent presque certainement évoluer au fil du temps pour devenir de véritables leaders transformationnels. Peu de gens peuvent devenir alchimistes, mais beaucoup auront le désir et le potentiel de devenir des individualistes et des stratèges. Les entreprises qui aident leurs dirigeants et leurs équipes de direction à examiner leurs logiques d'action peuvent récolter de riches récompenses.

Réimpression [R0504D](#)

Pour commander, voir la page suivante

ou appelez le 800-988-0886 ou le 617-783-7500

ou allez à www.hbr.org



revue de Harvard business Les articles OnPoint complètent l'article en texte intégral avec un résumé de ses points clés et une sélection de ses exemples d'entreprises pour vous aider à assimiler et appliquer rapidement les concepts. *revue de Harvard business* Les collections OnPoint comprennent trois articles OnPoint et un aperçu comparant les différentes perspectives sur un sujet spécifique.

Lectures complémentaires

Le *revue de Harvard business* Série de livres brochés

Voici les idées marquantes, à la fois contemporaines et classiques, qui ont établi *revue de Harvard business* comme lecture obligatoire pour les hommes d'affaires du monde entier. Chaque livre de poche comprend huit des principaux articles sur un sujet commercial particulier. La série comprend plus de trente titres, dont les best-sellers suivants :

[Harvard Business Review sur la gestion de la marque](#)

Numéro de produit. 1445

[Harvard Business Review sur le changement](#)

Numéro de produit. 8842

[Harvard Business Review sur le leadership](#)

Numéro de produit. 8834

[Harvard Business Review sur la gestion des personnes](#)

Numéro de produit. 9075

[Harvard Business Review sur la mesure de la performance des entreprises](#)

Numéro de produit. 8826

Pour une liste complète des *revue de Harvard business* série de poche, allez à www.hbr.org .

Harvard Business Review

Commander

Pour les réimpressions, *revue de Harvard business* Commandes OnPoint et abonnements à *Revue de Harvard business*: Appelez le 800-988-0886 ou le 617-783-7500. Aller à www.hbr.org

Pour les commandes personnalisées et quantitatives de réimpressions et *revue de Harvard business* Produits OnPoint : appelez Frank Tamoshunas au 617-783-7626,

ou envoyez-lui un e-mail à ftamoshunas@hbsp.harvard.edu