



## Présentation de C&S

**Gérald** : C&S Partners est un groupe d'une douzaine d'associé.e.s en Europe, aux USA et en Israël, une cheffe de projet qui développe des outils digitaux disruptifs, et un Advisory Board de 9 personnalités de classe mondiale.

Nous avons une spécialité « verticale » sectorielle dans les secteurs de l'Énergie et des Industries à forte densité capitalistique, qui opèrent sur un plan mondial où nous aidons depuis la formulation de la stratégie jusqu'à son exécution - et une spécialité thématique « horizontale » autour du développement des individus, des équipes et des organisations.

Quel que soit l'axe et la diversité des expériences des hommes et des femmes de C&S, notre conviction commune est qu'il n'y a pas de réussite sans hommes et femmes – d'où notre slogan « Materializing Leadership » qui s'applique aux individus, aux équipes et aux organisations.

C&S Partners signifie "Concrete and Steel" à l'origine. Au-delà du jeu de mot anglo-saxon, ceci incarne comment nos clients nous perçoivent : « Concrets et Solides ».

## Qui accompagnez-vous ?

**Gérald** : Par définition, nous accompagnons des individus (que ce soit du « ground coaching » / mentorat de CEO par ex), des équipes de direction (un axe bien trop souvent oublié : le leadership est un sport d'équipe et pas seulement un one man/woman show) et des organisations en particulier dans des industries mondiales, marquées par des investissements longs et souvent en transformation – comme par exemple celle de la transition énergétique ou environnementale qui occupe nombre de nos clients.

## Peut-on être leader sans être manager ?

**Gérald** : N'importe qui, en ouvrant un réseau social, va trouver une litanie de poncifs cherchant à opposer ces deux notions, et dans tous les cas la notion de leader sera idéalisée faisant souvent appel à des imaginaires héroïques ou romanesques, tandis que la notion de manager sera péjorative et sonnera comme « petit chefaillon ». Et – « bien entendu » – on comparera deux choses pour lesquelles aucune définition n'a été apportée !

Parce que nous sommes « concrete and steel », nous nous gardons de rentrer dans ce type de débat stérile : nous n'avons aucune ambition d'idéalisation et encore moi de stimulation des cerveaux reptiliens !

Comme chacun le sait, les concepts de leadership et de management ne sont pas normés. Donc, il convient à chacun ou chaque organisation de se donner une définition. Typiquement – et c’est ce que nous apprenons à nos étudiants à Saclay – une bonne idée est de rechercher l’origine historique voire étymologique de ces notions. Et là, cela devient plus intéressant et moins caricatural qu’une opinion sur un réseau social. Pour faire (vraiment très) court : un leader est quelqu’un de choisi ou d’élu par les autres pour les guider ; un manager a pour charge de faire fonctionner ou réussir son groupe ou son organisation en harmonie. En poursuivant ce raisonnement, un leader qui manque de compétences managériales risque de ne rien matérialiser, de ne créer aucun « héritage » (une notion que l’on peut associer au leadership) ; un manager manquant de leadership risque de ne pas délivrer grand-chose d’ambitieux ou d’inspirant pour les autres.

Il n’y a donc probablement pas grand intérêt à opposer ces deux notions, mais puisque la mode actuelle consiste à glorifier la notion de leader, voici nos conseils :

Le leadership n’est pas une question « d’être » (on voit beaucoup d’articles où le fait d’être « humble, sincère, vulnérable, authentique » forme le bingo) mais se conjugue au verbe « faire ». Un corollaire est que le leadership se jugera après, dans le temps ; et c’est sûrement pourquoi certains mettent la dimension temps comme critère de différence entre leadership et management, ce dernier étant plus visible dans l’instant.

Magnifier le concept de leader entraîne un focus extrême sur l’individu – le héros – alors que le leadership est un sport d’équipe.

### **Une erreur classique de mauvais leadership ?**

**Marcel :** « L’arrogance précède la ruine, Et l’orgueil précède la chute » (Proverbes 16 :18)

La génialité de l’espèce humaine est sa capacité de redécouvrir sans fatigue, de génération en génération, les mêmes erreurs et les mêmes vertus : ce qui nous permet, heureusement, de prendre le même plaisir à la lecture d’un romain contemporain qu’à celle d’un récit ancien. Il n’est donc pas surprenant que les questions que nous nous posons aujourd’hui trouvent souvent une réponse dans des réflexions très anciennes (eh oui, Ecclésiaste ! « Rien de nouveau »).

Il y a peu de choses dont nous parlons aujourd’hui qu’Aristote n’a pas déjà traitées, souvent avec une perspicacité extraordinaire. Bien que l’orgueil chez lui soit effectivement une vertu, il nous a bien averti des excès (pourtant, son élève Alexandre n’a pas suivi ses conseils jusqu’au bout). Et c’est l’excès d’orgueil qui précède souvent la ruine pour un leader (ou au moins pour son équipe). Mais cet excès se traduit de deux façons : une conviction excessive de tout savoir (arrogance) ; et un besoin excessif de ne pas sembler ne rien savoir (sauver la face). Cependant, dans les deux cas, l’excès d’orgueil se manifeste de la même manière. La personne ne pose jamais de questions. Soit, parce qu’elle n’en a pas besoin ; soit, parce qu’elle en a honte.

Prenez l’exemple d’une jeune cadre promue pour gérer une grande équipe, dont la plupart sont des experts, et en plus des experts d’un niveau supérieur au sien. Malheureusement, elle pensait avoir été promue pour son expertise, qui était sûrement louable, quand en effet c’était sa capacité à coordonner et à faire travailler les personnes qui la rendait méritante. Pour ne pas perdre la face (« Je suis censée de savoir, donc...»), elle ne demande pas. Les premières réunions sont animées, mais peu à peu l’équipe se tait, décroche. Certains se sentent peu valorisés, d’autres ne comprennent pas de perdre du temps sur des sujets sur lesquels ils auraient pu facilement l’aider. Évidemment, cela n’est pas le chemin vers la réussite.

Les exemples de l'arrogance ne manquent pas, et donc pas la peine d'en citer d'autres. Même si les conséquences pour un tel leader ne sont pas toujours comme décrites par Ésope (hélas, les coqs arrogants échappent souvent à l'aigle) les effets négatifs sur la collaboration, l'engagement et la cohésion sont tangibles.

Petit défi pour vous : dans votre prochaine réunion, notez le rapport entre les questions posées et les affirmations qui en découlent. Qui pose les questions ? Qui les écoute ? Et quelle est votre ratio ?

Très grand défi si vous l'osez : face à un leader avec un « excès d'orgueil », mettez-vous debout et déclarez à haute voix dans votre meilleur anglais britannique : « I beseech you, in the bowels of Christ, think it possible you may be mistaken » (le controversé Oliver Cromwell...400 ans plus tard, et encore une fois, rien de nouveau).

### **Y a-t-il un âge pour être un leader ?**

**Laurence** : Tout comme il y a de nombreuses formes de leadership, il y a de nombreux contextes de leadership et le nombre des années n'est pas un critère déterminant. On peut dès son très jeune âge avoir une combinaison de compétences et de traits de personnalité qui montrent un vrai leadership. L'histoire est pleine d'exemple de leaders qui ont gagné et perdu à tout âge.

Les entreprises technologiques nous permettent d'observer un véritable leadership de compétence très tôt dans la carrière de certaines personnes, qu'elles soient ou non dans des positions de manager. On peut même penser qu'un jeune leader, moins " encombré " par des années d'expérience, pourra entraîner des équipes vers des innovations plus fortes en étant en permanence ouvert au changement.

Par contre, l'âge peut permettre une forme et une puissance du leadership différentes : le leader apprendra avec le temps à mieux se connaître, et à mieux " donner " aux autres : en effet, être " suivi " en tant que leader n'est en rien un dû ou une évidence, c'est être capable de transmettre sa compétence et sa passion, donner sa confiance et connaître son contexte, donner du sens et de la perspective.

### **Des conseils pour réveiller le leader qui sommeille en chacun ?**

**Mélanie** : Pour réveiller le leader qui sommeille en nous il faut déjà apprendre à vous écouter. Est-ce que vous avez déjà pensé qu'à la place d'untel vous auriez mieux mené à bien tel projet ou mieux pris en considération les besoins de votre équipe ?

Si c'est le cas, c'est à vous qu'il revient d'agir. Faites un pas en avant et exprimez l'idée que vous gardiez peut-être pour vous. Si vous arrivez à vous faire entendre vous pouvez essayer de viser plus loin la prochaine fois en proposant de participer activement à la mise en place de votre idée, en en prenant la responsabilité.

Si vous n'avez pas réussi à vous faire entendre peut-être que le leader qui sommeille en vous a d'abord besoin d'un coup de pouce plutôt que d'un coup de fouet, peut-être que c'est votre confiance en vous qu'il faut travailler. Pour cela, il est nécessaire de vous connaître, connaître vos atouts/votre « bright side » et vos failles/votre « dark side » car celui-ci recèle tout autant de richesses que votre « bright side ».