

Guess who?

LEADERSHIP BY FACES



Guess who?

LEADERSHIP BY FACES



“Any resemblance to real and actual names is purely coincidental.”

Besides, we can neither confirm
nor deny resemblance with the executives we have met...

—beyond—
ASSOCIÉS



À TOUS LES DIRIGEANTS QUE NOUS AVONS RENCONTRÉS...

Quand l'idée de ce projet est née, il s'agissait de manière assez académique de décrire l'impact que le langage du corps et des expressions traduisait en terme de leadership mais aussi provoquait en terme de mode de fonctionnement de l'entreprise. En avançant et en imaginant avec Bruno Tesse les images qui allaient servir de support aux textes, il nous devenait de plus en plus difficile de ne pas penser à l'un(e) ou l'autre des dirigeants que nous avons rencontré(e) la veille ou que nous allions rencontrer le lendemain.

Chacun de nos personnages est bien sûr une caricature car la plupart des dirigeants expriment plusieurs facettes de ce que nous exposons.

À un moment où il est de bon aloi de théoriser sur le profil idéal du dirigeant, il nous semble rafraîchissant de rappeler à tous que ce dirigeant idéal n'existe pas, qu'il serait peut-être ennuyeux à force d'être parfait, et que les défauts et les vulnérabilités des hommes et des femmes qui nous dirigent sont aussi ce qui les rendent attachants. Mieux encore, chaque entreprise, à un moment donné, pourrait avoir besoin d'un profil qui, sur le papier, ne vous ferait pas rêver.

Ainsi, comme dans un couple, on peut arguer longtemps des mérites et de la beauté comparés des deux parties (en l'occurrence l'entreprise et le dirigeant), mais la question qui compte vraiment est : sont-ils heureux ensemble ?

Nous vous laisserons donc vous reconnaître en vous aimant ou vous détestant au détour des images et des textes qui les illustrent.

Bonne lecture
L'équipe de Beyond Associés

TO ALL THE EXECUTIVES WE HAVE MET...

When this project was only a concept, we believed it would have a strong academic underpinning and would focus on describing almost scientifically how the body language of a CEO reveals their leadership traits and impacts the way an entire organization operates. As our thinking progressed and we started working with Bruno Tesse on the pictures that would support the texts, it became increasingly difficult for us to detach ourselves from the vision of the real life Executives we had met the day before or were going to meet the following day.

Admittedly, each of our featured character is by nature a caricature as most executives express various leadership facets.

At a point in time when it is very fashionable to develop theories on the "ideal profile" of an executive, we find it refreshing to remind people that the perfect Executive does not quite exist. If they did, they might be terribly boring, as flaws and vulnerabilities are what make people likeable. Furthermore, each company at a particular point in time may need a CEO you would not quite fancy working for in the first place.

In a way, just like when looking at a couple, one could argue about the compared merits and beauty of the partners (in this case, the company and its CEO) but what truly matters is: are they happy together?

As you flip through the pages, you may recognize some of your personal traits, at times taking pride of who you are, at times not quite liking what you see or read.

Enjoy the journey
The Team at Beyond Associés

Content

Texts: Beyond Associés
Illustrations: Bruno Tesse
(www.brunotesse.com)

The Commander

Page 7

The Artist

Page 10

The Teacher

Page 13

The Poker Face

Page 16



The Cheerleader

Page 19

The Angry Bird

Page 22

The Fearful

Page 25

The Challenger

Page 28

The Visionary

Page 31

Guess Who?

Page 34



The Commander

Leadership by authority

The body language, facial expressions and top down approach of the CEO drive a very hierarchical chain of command. The culture is execution driven. Innovation is not encouraged. Feedback is not customary. Discipline is the name of the game. Cross-functional or business collaboration is likely to be limited with silos defined by the span of authority. HR policies are likely to be more egalitarian than equitable. This will work in lower margin, predictable businesses...

Any millennial wants to apply?

I decide, you execute!



The Commander

Erick S. dirige l'entreprise depuis six ans. Menton haut, cheveux brossés, visage rasé, épaules larges dans un costume croisé, il dégage une aura naturelle qui provoque chez ses collaborateurs tantôt une admiration sans faille poussant à se dépasser, tantôt un mutisme froid suggérant plutôt de regarder ses pieds. Bref, on oscille entre Bill Kilgore dans Apocalypse Now et Tom Highway dans Le Maître de Guerre.

Aux aurores, Erick S. convoque deux collaborateurs. Assis, Sonia B. et Dirk G. se font face et écoutent religieusement la parole, forte et claire, de leur CEO. Aucune mouche ne vole, les anges osent à peine passer. Agréant qu'il faut à ce projet « un chef, une mission, des moyens », ils finissent par repartir, disciplinés, en file indienne. Le CEO, lui, fait instinctivement un « demi-tour droite » pour prendre un appel...

11h56. Dans la queue de la cantine d'entreprise, le plateau à la main.

Sonia B. (*énergique, au regard haut*) – Alors, mon p'tit Dirk, pas trop secoué par la leçon du Boss ! Magistral, hein ! C'est carré, ça ! Avec un Pacha comme lui, moi je te dis, OPA, IPO et Proxy Activism, ils peuvent venir nous chercher, on saura les remettre dans leurs 22. Pas besoin de tortiller, ça dépote, ça carbure, ça file droit ! Moi, tu sais, un Chef comme lui, ça me booste pour aller taper la concurrence !

Dirk G. (*ferme*) – Oui... oui, il est énergique comme Chef, on peut dire qu'il ne fait ni dans la dentelle ni dans le point de croix. On se sent en sécurité avec lui, oui, mais en partant sabre au clair comme il l'a fait ce matin, il va se retrouver en rase campagne à compter ses piou-pious, qui seront, en plus, épuisés. Et puis, sans te contredire, on sent qu'il s'épanouit dans la contradiction bienveillante et constructive, n'est ce pas ?

Sonia B. (*prenant la mouche*) – Son charisme et son expérience nous enseignent, nous rendent meilleurs et nous élèvent.

Dirk G. (*l'interrompant d'un ton affirmatif*) – OK mais à une nuance près, je pense que son leadership a un écho plus favorable chez les nostalgiques de la Courtine que les startupper de la Station F... !

Erick has been leading the company for six years now. His strict military look and natural authority trigger a mix of admiration, respect and, at times, fear. Everybody has to be in the office at the crack of dawn. One morning, he calls in two of his closest direct reports, Sonia and Dirk, who listen religiously to the crystal-clear demonstration and subsequent instructions given by their boss. They have just been sent out on a mission.

11:56 a.m. In line, at the company cafeteria.

Sonia (*full of energy*) – So Dirk, how do you feel about our master class this morning? With such a boss, you feel like going to the battlefield with courage and determination. As tough and direct as he can come across, I find his leadership to be very effective.

Dirk (*firmly*) – He is definitely self-confident and assertive. However, there is little room for contradiction. If he makes the wrong decisions, he is going to set everybody up for disaster.

Sonia (*taking it almost personally*) – I could not disagree more. He is showing us the way to managing and is a very good role model in terms of leadership, you should be glad we have someone like him...

Dirk (*jaded*) – Whatever, but he would have more credibility and impact as a captain at West Point than leading a team in Palo Alto...

The Artist

Leadership by creativity

Fosters an environment of creativity and experimentation. There are few processes and if any, they are piloted by a diligent right hand person. There is high tolerance to ambiguity and moderate levels of control. It is an innovation and brainstorming driven culture. Collaboration levels are likely to be high. It is best suited to top line driven, higher margin, fast evolving industries.

Can you survive in what looks like a loosely organized chaos?

Give me more ideas



The Artist

Pablo G. préside aux destinées de l'entreprise depuis maintenant une décennie. Ses passages dans les couloirs ne laissent pas indifférent. Son allure. Chemise ouverte, bracelets au poignet, deux téléphones aux coques multicolores, des cheveux légèrement ébouriffés et surtout un pas et des mains toujours en mouvement. Son style. Il interpelle les uns et apostrophe les autres au gré de ses allées et venues qui sont aussi fréquentes que les idées qu'il distille. C'est simple, avec lui, ça fuse, ça foisonne, ça pétille de partout !

En début d'après-midi, Pablo G. réunit Flora D., la Directrice Juridique et Gianluca B., le CFO, pour préparer un prochain Roadshow. Pour un coutumier de ces réunions, rien de nouveau, mais là, Pablo s'est dépassé. Le paperboard est noirci, les feuilles volent, les cahiers sont griffonnés, les pages sont froissées. Un Pablo en grande forme. Il gesticule, il articule et il récapitule encore et encore avec des idées, des visions, des aspirations à ne plus en finir... Personne ne peut l'arrêter.

6h53. Dans la file de la Porte 23 du Hall 2 de l'aéroport d'Heathrow.

Gianluca B. (*sortant avec empressement un carnet de sa veste*) – Ah, attends deux secondes, une idée me passe par la tête, je la note. Cette réunion, hier, dis-donc, ça dépote ! J'adore cette atmosphère de *stop'n'go, test'n'learn, agile scrum* ! Tout est ouvert, pas de barrières, *sky is the limit* ! Et puis, je trouve que son leadership motto "*don't think out of the box, ignore the box*" est tellement stimulant pour nos équipes, ça me donne une énergie, on va renverser la table chez les banquiers !

Flora D. (*les yeux levés, passant sa main dans ses cheveux*) – Oui, c'est cela ! Je te rappelle que c'est un exercice codé et nos amis n'apprécient pas les effets de manche. Les stimuler oui, les dérouter, non ! Ces meetings étioient sérieusement mon capital patience et, franchement, ça use et abuse mon hypoténuse ! Et puis, un peu de process, ça nous ferait pas de mal et, je t'avoue, j'ai l'impression d'être une acrobate cherchant toujours un équilibre précaire dans une organisation bouillonnante !

Gianluca B. (*rangeant son carnet*) – Mais tu as raison, on doit être plus structuré ! Dès mon retour, je monte un *kick-off meeting* pour *brainstormer* sur des *process* plus inventifs et ingénieux ! Tu vois, Droit et Finance font bon ménage !

Pablo has been leading the company for close to a decade. His style is unique and noticeable. His mind seems to be constantly bubbling. Anyone crossing his path down the hallway is likely to be hit by a stimulating idea or get a creative assignment coming out of the blue.

Today, Pablo is meeting with the CFO and General Counsel as they get ready for the next investors roadshow. Pablo is at his peak in terms of idea generation, charts, scenario planning. He just seems to be unstoppable.

6:53 a.m. On the next day at Gate 23 ready to board on the way to the Investors presentation.

Gianluca (*pulling out a notebook from his pocket*) – I need to write down an idea I've just had. I must say that those sessions with Pablo are really exciting. I feel stimulated, challenged and like we can really make a big splash with our audience.

Flora (*rolling her eyes*) – I am not quite sure! A lot of what we have to do needs to be articulated, to follow clear rules and be focused enough to provide direction to the rest of the company. Not everybody can process nor create value from a 1000 ideas per minute.

Gianluca (*putting his notebook away*) – You may be right, maybe we should put some structure around the creative process. I will make that happen when we get back!

The Teacher

Leadership by expertise

Tends to drive a detail-oriented and controlling culture. Delegation will occur when functional and technical skills have been established, which is the pre-requisite for trust. Logical persuading is likely to be the dominant influencing style. Decision making may be a bit slow when addressing new topics as quality of decision tends to supersede speed of decision. It is best suited to industries with a high technical content and relatively long cycles. Never come unprepared!

Are you ready to go back to school?

Let me explain to you how you should go about it!



The Teacher

Claire U. a franchi toutes les étapes de son entreprise jusqu'à en être la dirigeante. Elle force le respect de ses équipes tant elle maîtrise les arcanes les plus insondables de son marché. C'est simple, tout est en contrôle chez elle, même dans son allure extérieure, droite comme la justice, impeccable comme son chignon, mesurée comme son tailleur ajusté et cintré.

De bon matin, Claire tient une réunion budgétaire. Devant elle, ses dossiers sont au carré, impeccablement ordonnés. Son Directeur Financier, Jack R., se tient prêt à l'écouter, tel un élève propre avec son stylo 4 couleurs à la main. Cette attitude tranche avec celle de Luis F., le patron d'une division. Claire vient de le tancer d'une limpide démonstration dont l'effet n'est pas sans rappeler le bruit de la règle jaune du professeur frappant une table. Cherchant un trou de souris pour s'y glisser, Luis F. tente d'y disparaître avec un sourire crispé et une petite goutte de sueur glissant de son front...

8h27. Devant la machine à café du 33^{ème} étage de la Tour.

Luis F. (*accoude, tremblant, un café à la main*) – T'as vu, Jack, hier... je suis rentré la fleur au fusil, et je suis passé pour un idiot ! Je le savais, je n'avais pas assez potassé cette nouveauté et puis, tout a dégringolé. Lorsqu'elle m'a regardé au-dessus de ses lunettes, là, j'ai su que j'allais me faire corriger. Quand elle a commencé sa phrase par « *laissez-moi vous expliquer comment...* », là, je me suis dissous comme un sucre faisant canard !

Jack R. (*avec l'assurance d'un premier de la classe*) – Ah oui, tu t'es bien fait recadrer... je la connais, quand elle fait ce regard, elle a les yeux revolver. Vu ton approche, en même temps, c'était logique. C'est pourtant simple, elle ne te fera confiance que lorsque tu auras démontré tes compétences et que ton raisonnement sera logique. Elle pourrait être surnommée « *Madame Spock* » tant elle fait appel à la logique et qu'elle maîtrise tous les détails...

Luis F. (*saisissant son café*) – Certes, mais il va falloir qu'elle desserre un peu le chignon...

Claire has steadily grown within the company to eventually become its highly respected CEO. Everything about her exudes rigor and a tendency to exercise a high level of control.

Early in the day, and in order to work on budget figures, she has summoned Jack the CFO and Luis, one of the Division heads. While Jack is the perfect first row student, well prepared and attentive, Luis tends to wing it more: Claire has just given him an unsparing demonstration of his inconsistencies. Embarrassed and speechless, he feels like a child caught in a guilty act.

8:27 a.m. The next day, at the coffee machine.

Luis (*shaking, holding his cup of coffee*) – Well, well, well, I showed up unprepared and she hit me right between the eyes. I felt like I was 7 again!
Jack (*with a smirk*) – She did nail it pretty hard indeed. You know her and her way of glancing over her glasses with that piercing look. You could have seen it coming!

Luis (*trying to regain some composure*) – I know, but she's gonna have to let her hair down! This kills spontaneity and to some extent creativity in many of us.

The Poker Face

Leadership by composure

The preferred behaviors are characterized by strong emotional control. It makes facts and a rational look at issues the preferred approach. EQ is hardly mobilized. It can be very effective and reassuring in a crisis management situation. It can also be unsettling as it can encourage people to second guess the leader's mind.

Are you able to leave your emotions at home?

Let's look at this factually



The Poker Face

Georges H. dirige une entreprise industrielle depuis 25 ans. Une chose n'a toutefois pas changé au fil des ans, son costume gris et sa cravate sombre, le tout auréolé d'une raie lissée et barrée sur le côté. Lui, ce n'est pas la diversité de son vestiaire qui le rassure mais plutôt l'excellence des chiffres et la rationalité des faits. Point.

À l'occasion d'une visite biannuelle, Georges H. parcourt une usine flanqué d'Olivier M., jeune et gaillard directeur d'usine et de Jamie C., contremaître « canal historique » du groupe. Toutes les équipes sont un peu sous tension et les détails ont été vérifiés et revérifiés. Et puis, ce qui devait arriver arriva... Boom ! Une petite explosion retentit à son passage. Une fumée grise s'échappe du bras mécanique d'un robot. Tous se regardent mais Georges H. continue à avancer d'un pas déterminé, mains dans le dos, regard droit et bouche fermée.

6h39 – Dans les vestiaires de l'usine.

Olivier M. (*les yeux cernés et pochés*) – La journée va être longue, Monsieur C., je vais me farcir les papiers d'assurance, les reportings HSE et les appels hystériques du directeur industriel. Au fait, vous l'avez vu hier, imperturbable le Grand Chef, même avec cette explosion, son cintre est resté collé à sa veste de costume... Inflexible ! Au moins, la boule de feu a fait remonter la température glaciale autour de lui !

Jamie C. (*lui tendant un cintre*) – Ah...C'est le moins que l'on puisse dire, il n'a pas bougé d'un cil. Incroyable. Et puis, la façon de vous dire « *j'attends votre rapport, soyez précis et factuel* », comme si on ne le connaissait pas. Il est passé... comme ça... moi qui bichonnais cette bécane depuis des années, pas un mot pour moi ! Je vous le dis Patron, un peu de considération, ça va pas lui planter sa marge, hein !

Olivier M. – C'est sûr, mon coach appelle ça « *faire appel à son intelligence émotionnelle pour décoder les énergies* ». Ça vous parle, hein ! Dame Nature a été assez radine avec lui sur ce sujet mais a été très généreuse sur d'autres, croyez-moi ! Parce que devant une communauté de jeunes pimpins investisseurs aussi arrogants que gominés, il est imperturbable et il les renvoie tout net dans leurs 22 !

Georges joined the company 25 years ago and is now the CEO. Over the years, his image has become increasingly defined, as a man who is quite strict, serious, overly rational and looking like nothing could ever impact him.

As part of the annual tour of all the production facilities, Georges is touring the plant in Old Pine Wood. By his side, the young and dynamic plant director Olivier, and Jamie, a lead operator who has been around longer than one can possibly remember.

Despite a thorough preparation, the unexpected glitch occurs, and a machine blows up as the CEO walks by, an incident that leaves him totally unphased while commotion seems to reign around him.

8:39 a.m. The next day, at the coffee machine on the 2nd floor.

Olivier (*with dark circles around his eyes*) – Another long day ahead! So many reports to file, having to manage the internal frenzy and yet, I can't believe Georges kept so cool. Is that really normal?

Jamie (*stirring his coffee*) – ...Well, he looked like he did not really care. He asked for a report with his calmest voice. He did not even seem to worry about the way people felt about the incident.

Olivier (*jaded*) – He is definitely not our EQ champion, and at times, it can be disengaging for the teams. But that makes him really effective when he needs to negotiate or keep aggressive equity analysts at bay.

The Cheerleader

Leadership by enthusiasm

Creates a can do and positive attitude around the organization. Positive feedback is widely delivered. Conversely, constructive feedback is not the norm and difficult people decisions are not made on a timely basis. Difficulties and obstacles may be overlooked, leading to setting unrealistic targets.

Can you always be happy on demand?

Fantaaastic! Amaaaaazing!



The Cheerleader

John Mc. est un jeune quadra chef d'entreprise. Barbe de 5 jours, iWatch au poignet, chemise blanche cintrée et manches retroussées à la Obama, son visage est toujours gai, jovial et radieux. Quelles que soient les situations, son positivisme magnétise. Toute occasion est bonne pour se réjouir et se féliciter. D'ailleurs, les couloirs de l'entreprise ressemblent aux poitrails médaillés de Maréchaux soviétiques et les placards des employés débordent de hoodies à la gloire d'un KPI atteint et célébré !

Ça y est, les résultats des ventes du Q1 sont sortis, +1% ! Tous à la cafétéria, verres en plastique disposés, bulles de champagne éclatant, John Mc. félicite les équipes pour cette perf. Tout le monde est heureux, les "Sales" arborent un nouveau T-shirt, les verres s'entrechoquent pour se congratuler et on se donne des "checks" en se disant "we did it". Wouah, quelle ambiance !

16h14. À une table dans l'arboretum de l'entreprise.

Jessica A. (*t-shirt sur les épaules*) – Quel kif, ce matin à l'annonce des chiffres. Franchement, on s'est donné comme des bêtes pour obtenir ce résultat. Trop heureuse d'avoir ce t-shirt, suis fière de mon entreprise et d'être dans les pas de John ! Mais dis-moi, j'tai senti un peu à l'écart, tout à l'heure, non ?

Brice D. (*se ragaillardissant - t-shirt, en boule, dans l'autre main*) – On a vibré, c'est sûr. Moi, avec ces grand'messes collectives, je fonce dans ma grotte. J'essaie de me réjouir mais j'ai du mal à être heureux sur commande, à vrai dire ! Maintenant tu sais, on a une petite propension à cacher la poussière sous le tapis pour ignorer nos difficultés alors qu'il faut les prendre en compte pour tenir nos objectifs. J'dis ça, j'dis rien mais on va finir par le payer..

Jessica A. (*s'arrêtant de boire son jus*) – Arrête ton pessimisme, tu vas te faire un ulcère, ça serait fâcheux, reprends un p'tit jus de carotte-matcha ! Et puis tu sais, de toute manière, ça va le faire !

John is a young, energetic executive, who seems to be wearing pink colored glasses in addition to his crisp white shirt and ever-present smile.

A strong believer in positive thinking and encouragement, he drives the company with recurrent prize ceremonies and exceptional rewards.

As the first quarter results have come out, and despite what could be perceived as a modest achievement, the 1% growth in sales has become the excuse for a mega celebration at the cafeteria.

Later in the day...

4:14 p.m. In the company green house next to the organic juice bar.

Jessica (*with the new t-shirt over her shoulders*) – What a high this morning! It is so great to feel recognized and motivated for our accomplishments. You seemed a little off though, not quite with us... what happened?

Brice (*gathering his strength and holding the t-shirt in his hand*) – Yeah! It was energizing but I am not a big fan of those celebrations. I feel like our CEO lives in a dream land and that we could use more reality checks. It may be inspiring but it does not help addressing the issues and the tough decisions that need to be made today.

Jessica (*putting down her drink*) – Will you stop it now! Have another energizing drink... we'll all be fine.

The Angry Bird

Leadership by fear

This bad-tempered executive keeps everybody on their toes. The organization devotes unreasonable amount of time and resources anticipating the CEO's needs to avoid his/her tantrums. It creates both a "cover your ass culture" and a tendency to hide the bad news. Either way, accountability is severely affected. It instils a culture where people are managing up.

Does not this sound like the 1970's though?

What the hell is this!!!



The Angry bird

Olivier-Charles P. est le PDG d'une entreprise de services. Son caractère bien trempé lui a permis de traverser des tempêtes et il s'est forgé la réputation d'un dirigeant au verbe haut dont les colères sont légendaires. Dans son bureau, dont l'aménagement ressemble à un catalogue Roche Bobois des années 90, il est parfois recommandé de se doter de boules Quies pour réduire le bruit fracassant des portes capitonnées en train de claquer ou de porter un casque de chantier si un parapheur venait à traverser le couloir...

Le PDG convoque une réunion préparatoire aux annonces des résultats du Q4. Alors que le DAF et le DRH entrent à pas de velours sur une moquette épaisse couleur sang-de-boeuf, Olivier-Charles P. raccroche violemment le combiné, se lève brusquement et tape énergiquement sur son bureau en merisier. Tous les objets sautent... On atteint une magnitude de 8 sur l'échelle de Richter !

19h52. Devant la porte de l'ascenseur B du 9^{ème} étage.

Jessica S. (*ayant repris ses couleurs*) – Toi aussi tu descends... quelle soufflante, ce matin ! On a beau savoir, ça surprend toujours. J'étais bien préparée pourtant, mais là, je crois qu'on a battu un record ! J'ai passé la moitié de ma soirée, hier, à réfléchir à tout ce qu'il pourrait me dire et puis, patatras, je me suis pris une poignée de gros sel ! Va falloir traduire maintenant sa colère avec des termes plus mesurés pour engager les gars. Et toi, ça va ?

Manuel M. (*d'humeur égale*) – Moi ? J'suis habitué, tu sais... Bon, j'ai passé 3 jours à demander des infos aux uns et autres pour tout vérifier et finalement, c'est le CFO Central Europe qui, avec son reporting bancal, a précipité ma tête entre le sous-main en cuir et la grosse main velue du Boss. Je vais m'en souvenir de ce couillon ! Mais, ça aurait pu être pire (*rire*), j'avais transféré 250M€ du programme 234 vers le 255... s'il l'avait vu, là, il m'aurait enchristé (*rire*) !

Mark B. (*entrant dans l'ascenseur, les yeux vers le sol, pâle comme un linge*) – ... m'suis encore pris une rouste du Grand Chef... la prochaine fois, je ne dirai rien, c'est pas ma boîte...

Olivier-Charles is the Chairman and CEO of a large industrial group. His harsh character and temper tantrums have made his reputation and he is respected as much as he is feared. The rumor has it that thick carpeting and sound proofing in his office have been set to contain his brutal outbursts.

At 6:29 p.m., Olivier-Charles calls in Jessica, the CHRO, and Mark the CFO who are working on the release of the 4th quarter results. As they carefully get seated in his office, he suddenly gets up and bangs his fist on the table, generating an earthquake around him.

7:52 p.m. HQ building, elevator B, 9th floor.

Jessica (*who has recovered by now*) – Are you going down too?! As ready as one can be, one can never anticipate his angry reactions and how intimidating they can be! I have learned how to smooth things out with our colleagues but it still impacts me when I feel like he is lashing out on me.

Manuel (*looking totally relaxed and somewhat resigned*) – I have gotten used to it. In fact, it could have been way worse. This time he went after my regional CFO who was not in the room and I got away with it.

Mark (*stepping into the elevator, staring at his feet and looking like death warmed over*) – ... I got struck by thunder and lightning... next time I will just shut up, it is not my company after all.

The Fearful

Leadership by anxiety

Drives a highly risk adverse organization. Decision making tends to be very slow, predictability and stability are always favored over change. On the positive side and as the worst is always viewed as an option, there is good level of anticipation and scenario planning, which can be a strength in turbulent times. On the other hand, the ability to adapt and react quickly are limited. The Fearful tends to rely on a few trusted advisors who eventually concentrate a lot of power around the organization.

How patient can you be addressing the need for reassurance of your boss?

Are we about to make a terrible mistake?



The Fearful

Jacques C. dirige une entreprise d'assurance. Sa compagnie est sursollicitée et ses nerfs avec. C'est simple, ils sont tendus, à vifs, toujours sur la corde raide. Depuis toujours, son visage est aussi pâle que ses costumes sont sombres, son pied droit ne cesse de gigoter et ses ongles... ses ongles... un onychophage de classe mondiale !

Comme très souvent, il a demandé à être entouré de Louis P., son DAF, et Simon F., le directeur des relations investisseurs. L'entourant, ils le réconfortent, le cajolent même. Cette relation bienveillante et feutrée tranche toutefois par une tension palpable, dans un bureau silencieux. Seul le tic-tac d'une horloge rompt un silence devenu pesant. Sur la table, un communiqué de presse doit informer les marchés de l'acquisition du n°3 du secteur. Après ratures et annotations, son contenu a été lu, relu et validé par tous mais au moment de signer, Jacques lance d'une voix chevrotante : « Allons-nous faire une terrible erreur ? »

19h23. Marchant dans le parking d'entreprise.

Louis P. (*d'un ton calme et posé*) – ... tout à l'heure, je crois que nous avons pris la bonne décision. Plus d'appréhension, plus d'incertitudes, plus de doutes. Je pense qu'il est confortable avec sa décision et puis, on l'y a préparé. Mon cher Simon, je crois que nous avons bien balayé les possibles, d'ailleurs, « prévoir, anticiper, planifier », c'est notre marque de fabrique, n'est-ce pas !

Simon F. – Pour être honnête, j'ai vraiment pris sur moi tout à l'heure. Ces moments-là, ils me glacent l'échine et au final je suis comme une poule devant un couteau. Au fond de moi, je me vois bien comme la Seine, sage et tranquille dans mon lit à suivre mon chemin. Ces incessantes turbulences, ça me chafouine...

Louis P. (*toujours sage et docte*) – C'est vrai que, chez nous, le changement, ce n'est pas maintenant ! Simon, à nous d'avoir, de temps en temps, un couteau à la main car, à vouloir devenir comme la Seine, on va finir par se retrouver jeté dans plus grand..

Un SMS de Jacques C. interrompt leur échange : « Revenez-vite, je fais l'objet d'un raid financier... »

Jack leads a large insurance company. His nerves and resilience have been seriously challenged with claims going through the roof over the past few years. He constantly worries about what could go wrong and looks like he might faint at any moment. He relies heavily on the comforting support of the CFO and Head of Investor Relations. As he is about to engage the firm into a major acquisition, he seems to be on the verge of backing out before he eventually signs the agreement.

7:23 p.m. On the company's parking lot.

Louis, the CFO, is strolling with Samuel, Head of Investor Relations

Louis (*sounding cool and composed*) – ... I feel that we got it right in the end. Jacques was somewhat comfortable with the recommendation. The case was well prepared; we had left no stone unturned!

Samuel (*biting his nails*) – ... maybe, but I still feel we are taking risks and that things are moving really fast around us; I understand him. His role is to protect the company.

Louis (*in the same tone*) – Playing it safe may not allow us to survive anymore, and we need to unleash some of the potential of the company by taking more risk and encouraging those who are willing to do so.

A text message by Jacques interrupts their conversation: "Please hurry back! We are under attack by an activist fund".

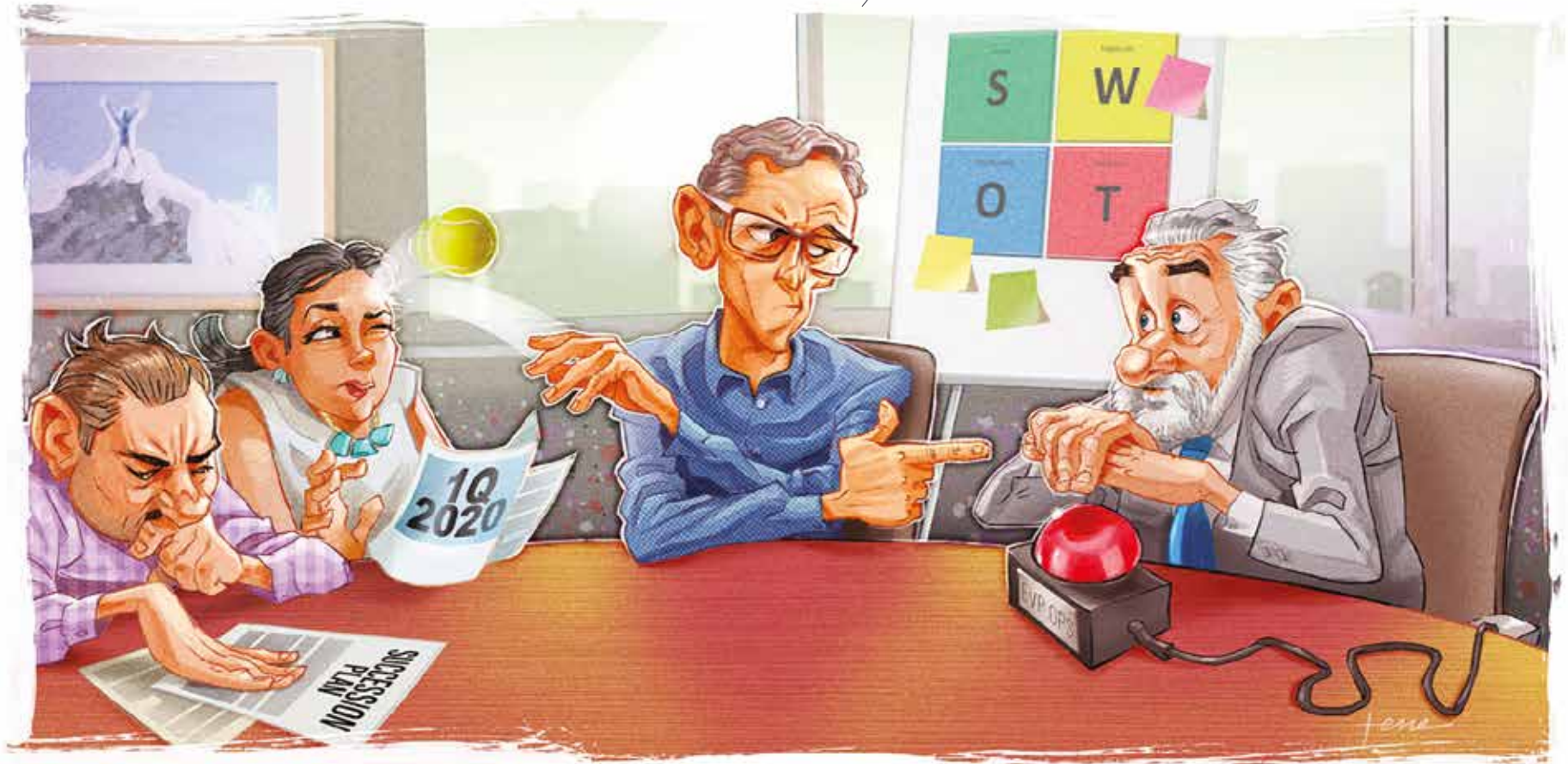
The Challenger

Leadership by stimulation

Fosters a culture of intense questioning and positive doubt. The ambition level will be high and the objectives set will tend to be quite stretching. The downside is that there will often be a high level of iteration before arriving to a final decision. This can thus lead to some frustration about rework and some anxiety about having given one's best on every occasion.

Aren't there days when you would just want to relax vs. being constantly kept on your toes?

Is this the best solution you can offer?



The Challenger

Dirigeant expérimenté, Erick H. a le regard vif et taquin, un physique élancé, toujours impeccable et soigné. Rien ne lui échappe, rien ne lui est étranger. En plus d'un radar entre les oreilles, il a un regard acier qui vise toujours juste, au centre. Face à lui, il faut être préparé et affûté. Sinon, la réplique est décochée et, ciselée comme elle est, elle fera toujours mouche ! Bref, il faut avoir la devise olympienne chevillée au corps.

Dans un bureau ordonné, orné de trophées et agrémenté de photos de ses défis sportifs, Erick H. reçoit 3 membres de son Comex. En pleine Business Review, c'est Bill G., le Directeur des Opérations, qui est sur le qui-vive et il se tient prêt. À ce même instant, Max M., le DRH, se plonge dans ses Talent Reviews pour éviter toute question et Jane F., la CFO, esquisse un geste mais elle est interrompue dans son élan par une question impromptue d'Erick sur le free cashflow d'une usine. Bim ! La réunion vient tout juste de commencer et, déjà, ça fuse dans tous les sens !

13h07. Dans le couloir vers le Restaurant du Comex.

Bill G. (*tout guilleret s'adressant à Max*) – Hé, pas mal ce matin ! Faut dire, je m'étais préparé, hein ! Bim, bam, boum, j'ai déroulé sans un pli les réponses aux questions. Et quand il a dit « *Est-ce votre meilleure solution ?* », au débotté, options reconsidérées, gouvernance recalée et *roadmap* réengagée... c'était parti !

Max M. (*dos appuyé au mur, yeux dans le vague*) – T'as bien de la chance, ce ping-pong permanent, toi, ça te stimule, moi, ça m'épuise ! J'ai beau tourner son sujet dans tous les sens, je cale et je perds mon temps, comme mon esprit d'ailleurs, à affiner les possibles, reconsidérer les scénarios, changer les paramètres...

Jane F. (*appuyant son bras tendu sur le mur et regardant Max*) – ... Max, au pire, ce ping-pong te fait faire un peu de cardio, ça te fait du bien (*rire*) ! Faut-pas t'mettre la rate au court-bouillon, ce p'tit doute, il nous sort de nos certitudes et de nos habitudes, c'est tout. Mais n'en prend pas un Xanax pour autant !

Erick is a seasoned executive who has been running the company for three years now. He is sharp in every sense of the word and sets the bar very high for anybody who works with him. As he never takes anything for granted, or no for an answer, he permanently keeps people on their toes.

Today, he is leading a business review with 3 members of the ExCo. Bill, the COO, always makes sure he is well prepared ; Max, the CHRO, tries to look busy in a desperate attempt to avoid any question and Jane, the CFO, is about to get started when Erick immediately challenges her on the data for a particular plant. No time to breath!

1:07 p.m. In the hallway, heading towards the ExCo dining room.

Bill (*happy as one can be*) – I don't mind saying I am quite proud of myself! Erick was not able to catch me off-guard. I had every single option scripted, my personal conviction was formed and totally backed up!

Max (*leaning against the wall and looking away*) – Lucky you! This constant challenge is wearing me out. I feel that I can never close a subject as I endlessly have to continue exploring better options, alternative scenarios.

Jane (*trying to comfort him*) – ... Going back and forth on a particular topic is actually healthy! It gets you to question conventional wisdom and make better decisions.

The Visionary

Leadership by inspiration

Can see the future and elaborate a compelling representation of where the company needs to go. This way of leading creates a lot of engagement and tends to be very inspiring. It can be a very valuable guide in times of uncertainty. Unfortunately, it does not naturally correlate to more basic managerial and leadership skills (planning, organizing work, creating team spirit). People might have to figure out the journey even if the destination is clear.

How comfortable can you be with a vision without a plan?

Our mission will change the world.
Let's make it happen!



The Visionary

Jeanne C. dirige une multinationale depuis plusieurs années. C'est une femme engagée. Son verbe est puissant, sa vision porte loin. Elle parcourt les cénacles de décideurs, les conférences internationales, les plateaux TV pour informer, sensibiliser et convaincre. Selon elle, l'Entreprise doit être un vecteur de changement, celle qui ouvre la voie, une première de cordée.

Aujourd'hui est un jour important, Jeanne C. pose la première pierre du nouveau siège social. Quel siège social, si ce n'est celui qui va faire entrer son Groupe dans la seconde partie du XXI^{ème} siècle : neutralité carbone, des matières végétales comme briques de construction, autonomie énergétique grâce au soleil. Alors qu'elle défend sa vision dans un discours déterminé et inspirant, elle conclut d'un « Nous allons changer le monde, allons-y ! ». C'est alors que deux acolytes, assis dans l'assistance, se regardent, se lèvent et applaudissent avec enthousiasme.

18h22. Dans une voiture, sur le chemin du retour de la 1^{ère} réunion de chantier avec le maître d'œuvre.

Gilles F. (*conduisant et tout sourire*) – ... Je change de sujet, quel discours hier ! Elle décoiffe la Patronne, elle envoie du steak ! Non mais, franchement, en quelques phrases, elle décrit la situation, pose les enjeux et détaille comment nous allons changer le monde. L'entendre, ça me porte, ça me galvanise, ça me transcende... et puis, quand tout le monde a applaudi, ça m'a chatouillé l'échine, j'en ai encore la chair de poule, tu vois !

Ramius M. (*changeant de station radio*) – Reste calme mon vieux. C'est bien beau ce chantier, mais faudrait remettre l'église au milieu du village. J'suis pas un manager de classe internationale, mais là, faudrait qu'elle nous donne sa vision sur les raccordements électriques, on n'a pas de planning avec les presta' et les baronnies de la boîte se font un combat de coqs en catimini pour savoir qui aura le 6^{ème} étage. Et je n'te parle même pas du prix que ça coûte sa vision... elle va nous faire manger la grenouille !

Georges M. (*les appelant en Bluetooth*) – ... vous prenez pas le chou les gars, on a le cap, à nous de trouver le chemin pour y aller ! On avance. Allez, bonne route !

Jeanne has been CEO of the company for a few years now. She is the most wanted executive in all the circles that matter. She is deeply convinced that the company she leads must pave the way when it comes to innovation and being a role model for the entire industry.

Today is a big day. The foundation stone of the new, eco-friendly, state of the art HQ building is to be laid. Looking away, pointing at a brighter future through an inspiring speech, she stirs enthusiasm and admiration in the audience.

6:22 p.m. The next day, in a car, returning from the construction site.

Gilles (*with a smug smile*) – What a speech she did deliver! She is so good at it. When I listen to her, I feel like she could change the world. It gives me the goose bumps.

Ramius (*fiddling with the sound system of the car*) – Don't get too excited man. It does sound great but what about the mess and internal fights for her succession that she does not seem to have any interest in. Her office may be on the top floor, but her head is in the clouds!

George (*finishing to send a text message*) – Chill out guys! We should feel lucky to have a boss that provides us such a clear direction. The rest will follow.

Guess Who?

Leadership by realism

The challenge of appointing the right CEO for a company is a complex combination of factors:

- Between ensuring the right amount of continuity – if it ain't broken, why fix it, and introducing change if not a radical transformation where needed
- Between having a preference for internal candidates and yet focusing on everything they don't bring, compared to the “messiah” who has been identified on the market
- Between recognizing the need for diversity (nationality, gender, background, etc) and picking the winner within a well-known, well-established group of candidates on the company's home market.

The trade-offs involved will often mean that the winning candidate emerges as the others get methodically eliminated.

The moral of the story: since most of us cannot choose our CEO, let's make the most out of his/her leadership characteristics ; he or she must be there for a reason...

What are the options that we have as a Board?



Guess who?

Gérald est un Chairman expérimenté qui est amené à choisir seul entre les différents candidats qu'il a rencontrés.

18h57. Dans la salle d'un Conseil d'administration.

– (*monologue intérieur*) Allons-y. Lui, non, cheveux courts, idées courtes. Faut de la vision dans ce poste. Celui-ci, honnêtement, je ne vais pas supporter un olibrius qui se réjouit pour un rien et qui a l'impression de déplacer le vase de Soissons en prenant une carafe. Faut de l'énergie, mais pas d'euphorie. Ah oui, lui, bon, soyons clairs, on ne sait jamais ce qu'il pense et il est froid comme une tombe. Faut un peu de chaleur dans cette boîte...

– (*son téléphone vibre*) « Oui, cher ami, nous y travaillons. Pas une mince affaire cette nomination. Le Conseil est conscient des contraintes et des ambitions, je vous l'assure. Nous ferons un choix ambitieux et mesuré. Au revoir... »

– (*reprenant la liste*) Reprenons. Je me souviens de ce colérique agité. Le Comex sera pétrifié. Pas de culture de dialogue avec lui, donc non. Le suivant, ah, oui, très bien, un peu, beaucoup, créatif, le garçon... bouillonnant d'idées mais on a besoin d'exécution et nos marges sont trop faibles. Sinon, qui avons-nous, ah oui, un non catégorique, il a peur de son ombre et il faut transformer, tout le monde va le rassurer au lieu de le pousser. D'ailleurs, j'avais bien aimé celui qui posait milles questions, assez compétitif mais il risque de nous dérouter le Comex. Faut de la continuité, quand même...

– (*son téléphone vibre de nouveau*) « Pas question ! Le maître des horloges, c'est moi ! »

– (*défilant sa liste*) Qui nous reste-t-il ? Ah oui elle, un peu pète-sec cette Madame-je-sais-tout. Des certitudes mais pas beaucoup de remise en cause. Bon passons. Le dernier, non la dernière. Je me souviens bien. Elle avait une belle vision mais un peu hors-sol la Dame. Il nous faut des pragmatiques et un dirigeant qui soit dans la réalité, pas dans les conjectures.

– (*fermant son dossier nerveusement*) « Elise, appelez-moi le président du Comité des Nominations et Rémunérations, faut prendre un chasseur, un qui va comprendre nos injonctions contradictoires, nos sujets business et la culture. Et puis, appelez-moi le ministre. On reporte la nomination... »

Gérald is a seasoned Chairman of the Board who needs to make a final recommendation on the several CEO candidates for the company.

6:57 p.m. In the Board room.

– (*Talking to himself*) All right, this one with very short hair might also be short sighted! The next one is too happy to be true and makes everything look like it's miraculous. The third one is such a cold fish. We need a bit of warmth to lead this company..

– (*his phone vibrates*) "Oh, hello my dear, yes, we are on it. Not an easy decision but we are weighing the various options very carefully. We will make a choice which will be both ambitious and reasonable."

– (*going back to the list of candidates*): I vaguely remember that this one is famous for his temper tantrums. I don't want him to terrify the ExCom. The next one is interesting: creative, energetic but we are in a low margin business, so not sure he will run the company tightly enough. Who else do we have? Mr: zero risk...we need someone bolder to expand the business... I quite liked the challenger, he was asking provocative questions... is he going to be too much to handle though?

– (*his phone buzzes again*) "Leave me alone, I will let you know when I am ready."

– (*scrolling down the list*) So, who do we have left? That lady... very knowledgeable and reliable but a bit of a lecturer. And the other one... very inspiring but will she be grounded enough to deal with day-to-day issues?

– (*closing his files being still dubious*) "Elise, could you connect me with the Chair of the Nominations committee. We need to expand the list, maybe get a high-end global boutique to lead a search for us. And arrange a call for me with the Secretary of the Treasury... we need to postpone the decision."



4 rue Daru
75008 Paris
www.beyond-associés.com

©Beyond Associés | December 2020

Artwork: Bigbabu Atelier
(www.bigbabu-atelier.com)

—beyond—
ASSOCIATES