



OLIVIER COURTOIS

Le développement du leadership doit partir du métier, pas du programme pédagogique

Toute organisation investit dans le leadership. Peu le font pour former de meilleurs leaders comme une fin en soi. Elles le font parce qu'elles veulent une exécution plus solide, une meilleure collaboration, des décisions plus rapides, et des personnes capables de garder leur sang-froid quand les choses se compliquent.

Cela signifie que la véritable question n'est pas de savoir si une organisation développe ses leaders. C'est de savoir si cet investissement change réellement la façon dont les gens pensent, décident et agissent une fois de retour à leur poste.

Après plus de trente-cinq ans à travailler avec des dirigeants, des équipes et des organisations sur cinq continents, j'en suis venu à penser que le leadership échoue rarement par manque de connaissances. Les leaders d'aujourd'hui ont accès à plus de livres, de modèles, d'évaluations et de formations en ligne qu'aucune génération avant eux. Ils suivent des programmes, écoutent des intervenants inspirants, et repartent avec des pages de notes et de bonnes intentions.

Puis ils retournent au travail, et les véritables défis sont toujours là. Une conversation difficile a été reportée. Une équipe talentueuse perd son élan. Un manager a du mal à reconstruire la confiance après une réorganisation. Différentes parties de l'entreprise tirent dans des directions différentes malgré des objectifs communs.

Rien de tout cela ne se résout en introduisant un nouveau modèle de leadership. Cela demande autre chose : la capacité à donner du sens à la complexité, sous pression, dans une situation spécifique.

Le jugement, pas la connaissance

Au fil des années, j'ai accumulé un grand nombre de modèles et d'outils pratiques. Ils se sont tous révélés utiles. Mais l'expérience m'a appris que la valeur d'un cadre ne réside pas dans le fait de le connaître. Elle réside dans la capacité à reconnaître le moment où il éclaire vraiment ce qui se trouve devant vous.

Le leadership consiste moins à trouver la réponse qu'à poser la bonne question, à comprendre ce qui se passe réellement, et à choisir une voie appropriée. Cette prise de conscience a discrètement transformé la nature de mon travail au fil des années. Que je m'adresse à un public, que je travaille avec un dirigeant en particulier, que j'anime une équipe de direction, ou que je conduise une session avec un groupe de managers, je préfère partir du réel. Les conversations les plus utiles commencent toujours par le problème que quelqu'un rencontre réellement, et non par le modèle que j'aimerais lui enseigner.

À partir de là, mon rôle n'est pas de fournir une réponse toute faite. C'est d'aider à diagnostiquer la situation, d'apporter la perspective qui correspond vraiment au contexte, de faciliter une véritable conversation, et d'aider les personnes à aboutir à des actions qu'elles peuvent réellement mettre en œuvre.

Il est intéressant de noter que les participants se souviennent rarement de chaque modèle abordé. Ils se souviennent du moment où une situation difficile est soudain devenue plus claire. Ils se souviennent d'avoir découvert que d'autres personnes affrontaient le même dilemme. Ils se souviennent d'avoir trouvé une voie

qui avait du sens dans leur propre contexte. C'est là que l'apprentissage se produit réellement — et c'est pourquoi je ne pense pas que le développement du leadership consiste principalement à transmettre des connaissances. Il s'agit de développer le jugement. Le jugement se développe lorsque les gens ont l'occasion de réfléchir, de remettre en question leurs propres présupposés, de tester des idées, et d'examiner des situations réelles sous plusieurs angles. Les cadres de référence sont des instruments, pas une destination..

Les forces et les dérives viennent de la même source

C'est aussi la pensée qui sous-tend mon livre, *Les Sept Dysfonctionnements des Leaders*. Ce n'est pas un catalogue de défauts à corriger. Il est construit autour d'un paradoxe que je constate sans cesse sur le terrain : les mêmes qualités qui font d'une personne un leader solide — la capacité à décider, l'énergie, la confiance en soi, le charisme qui entraîne — sont très souvent les germes de ce qui finira par la faire dérailler, si elles ne sont pas examinées. La réussite ne neutralise pas ce risque. Elle a tendance à le masquer, parce que le comportement en question continue d'être récompensé.

Le livre ne propose pas de recettes simples, précisément pour cette raison. Il invite les leaders à s'observer eux-mêmes, à se poser des questions plus difficiles, et à réfléchir plus honnêtement aux choix qu'ils font — pendant que les résultats sont encore bons, pas après que quelque chose se soit mal passé.

Pourquoi cela doit partir du métier

Rien de tout cela ne fonctionne comme une philosophie abstraite. Si le développement du leadership est censé améliorer la performance réelle d'une organisation, il ne peut pas être déconnecté des enjeux business auxquels les gens sont confrontés ce trimestre-là. Les organisations ne peuvent plus se permettre des programmes qui inspirent les gens pendant deux jours et laissent le lundi matin inchangé.

Je ne pars donc plus d'un référentiel de compétences pour chercher où l'appliquer. Je pars de ce dont le métier a besoin. Si l'entreprise a besoin d'accélérer ses décisions, les conversations portent sur la prise de décision. Si elle a besoin d'une meilleure collaboration entre les fonctions, c'est là que commence l'apprentissage. Si l'exécution est le problème, c'est le point de départ. Les cadres de référence, le livre, les modèles — ils viennent ensuite, au service de ce que l'organisation essaie réellement de résoudre, et non l'inverse.

Une philosophie, plusieurs formats

Le format change selon les besoins. Parfois, c'est une conférence qui amène une salle à regarder le leadership différemment. Parfois, c'est une conversation individuelle avec un dirigeant qui travaille sur une problématique précise. Parfois, c'est une équipe de direction ou un groupe d'apprentissage qui travaille ensemble sur un enjeu organisationnel bien réel.

L'intention derrière chacun de ces formats est la même : créer les conditions qui permettent aux personnes de penser plus clairement, d'apprendre les uns des autres, de relier les idées à ce qu'ils vivent réellement, et de repartir avec quelque chose de réaliste et de porteur de sens à mettre en œuvre.

Dans un environnement où l'information est abondante, le jugement est ce qui devient rare — et de plus en plus, ce qui a de la valeur. Je ne pense pas que mon rôle soit de donner aux leaders davantage de réponses. C'est d'aider à construire les conversations dans lesquelles de meilleures réponses émergent, et le jugement nécessaire pour continuer à les trouver longtemps après que j'ai quitté la salle.