

**Tout le monde peut diriger**

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Iedereen kan leiden*, LannooCampus, 2021.

**D/2022/45/59 – ISBN 978 23 902 5183 5 – NUR 808, 800**

Maquette de couverture et mise en pages : Gert Degrande | De Witlofcompagnie  
Traduction : Malorie Moneaux

© Frans van de Ven et les Éditions Lannoo sa Tiel, 2021.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus  
Vaartkom 41 bte 01.02  
3000 Louvain  
Belgique  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Boîte postale 23202  
1100 DS Amsterdam  
Pays-Bas  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)



# **Tout le monde peut diriger**

**Frans van de Ven** | *Leadership personnel  
au sein des organisations*

**Racine**



► *Table des matières*

<b>ENSÔ</b>	<b>7</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>13</b>
<b>POURQUOI SE PLONGER DANS CE GUIDE PRATIQUE ?</b>	<b>17</b>
<b>À QUI EST DESTINÉ CE GUIDE PRATIQUE ?</b>	<b>21</b>
À vous	21
À vous en tant que supérieur hiérarchique	23
À vous en tant que responsable du personnel	25
À vous en tant que CEO	29
<b>COMMENT CE GUIDE PRATIQUE A-T-IL VU LE JOUR ?</b>	<b>33</b>
<b>COMMENT VOUS METTRE AU TRAVAIL AVEC CE GUIDE PRATIQUE ?</b>	<b>37</b>
<b>QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP ?</b>	<b>41</b>
<b>LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>	<b>45</b>
Le monde VUCA	45
Faire plus avec moins	47
La pénurie de talents	48
<b>THE LEADERSHIP CONNECTION</b>	<b>51</b>
Ma définition du leadership	51



<b>PRINCIPE DE BASE N° 1 – LA CONNEXION POSITIVE</b>	<b>57</b>
Introduction	57
La confiance	59
Le respect	68
La reconnaissance	78
L'autonomie	86
Le sens	94
Les actes sont plus éloquents que les mots	100
Conclusion	101
<b>PRINCIPE DE BASE N° 2 – L'ADAPTABILITÉ AUTHENTIQUE</b>	<b>103</b>
L'authenticité	103
De multiples versions de vous-même	104
Le self-monitoring	104
La connaissance de soi	105
L'influence positive	159
<b>THE LEADERSHIP CONNECTION EN PRATIQUE</b>	<b>171</b>
Quel leader voulez-vous être ?	171
Votre plan d'action « Adaptabilité Authentique »	185
Votre plan d'action « Connexion Positive »	195
Conclusion	208
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>210</b>
<b>À PROPOS DE L'AUTEUR</b>	<b>212</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>213</b>



# ENSŌ

---

Le symbole qui figure sur la couverture de ce livre est un *ensō*. Le terme *ensō* signifie « cercle » en japonais. Dans le bouddhisme zen, dessiner un *ensō* à la main est considéré comme un puissant exercice de méditation, l'esprit étant pleinement dans l'instant.



円相  
**Ensō**  
円相

Selon Audrey Yoshiko Seo, auteure du livre *Ensō : Les Cercles d'éveil dans l'Art zen*, les *ensō* sont des « symboles de développement personnel, de réalité et d'éveil, entre autres choses. En apparence parfaits dans leur continuité, leur équilibre et leur impression de complétude, et pourtant souvent irréguliers dans leur exécution, les *ensō* sont à la fois la forme la plus simple et la plus complexe. Ils semblent laisser peu de place à la variation, et toutefois, entre les mains des maîtres zen, les variétés d'expression personnelle sont infinies. »

L'*ensō* est la parfaite représentation de ce que je défends dans ce livre et dans ma vision du leadership. Cet ouvrage est un livre pratique, basé sur la réalité quotidienne. Il ne s'agit pas d'une méthodologie toute faite, mais d'un guide dont le but est de vous aider à développer votre propre forme de leadership. Il propose des principes fondamentalement simples que vous appliquerez dans le respect de votre authenticité et unicité.

## Tout le monde peut diriger

Le cercle d'ensō peut être fermé ou ouvert, comme sur la couverture de ce livre. Un cercle ouvert est un cercle incomplet, qui traduit une possibilité de mouvement et de développement. Les pratiquants du zen associent le cercle ouvert au *wabi-sabi*, une vision du monde axée sur l'acceptation de l'imperfection et de la fugacité. Les sept dimensions du *wabi-sabi* sont les suivantes : *fukinsei* (asymétrie et imperfection), *kanso* (simplicité), *koko* (sobriété), *shizen* (naturel), *yugen* (grâce subtile), *datsuzoku* (liberté) et *seijaku* (tranquillité). Ces principes sont visibles dans la nature, mais aussi dans le caractère et le comportement humains. Cette vision du monde invite à se reconnecter à ces principes. Et c'est précisément ce que nous tentons de faire avec la vision du leadership présentée dans *Tout le monde peut diriger*.

# 不均齊

## Fukinsei

### *l'asymétrie et l'imperfection.*

**L**a nature n'est ni symétrique ni parfaite. En comparaison, il n'existe aucune forme de leadership globale et parfaite. Le leadership est un concept humain et personnel, par nature toujours unique et, par conséquent, n'atteignant jamais la perfection. Le *fukinsei* consiste à se détacher de l'inflexibilité et à embrasser la beauté d'être parfaitement imparfait, afin que les autres puissent participer au processus de création et tendre ainsi vers l'innovation et l'unicité. Dans *Tout le monde peut diriger*, nous examinons nos points forts et nos points d'amélioration et faisons ressortir le meilleur de nous-même et des autres. Il s'agit de réfléchir à notre façon innovante et unique de diriger.



# 簡素

## **Kanso** *la simplicité.*

**L**il s'agit de s'exprimer de manière claire, simple et naturelle. Le *kanso* nous rappelle qu'il ne faut pas penser en matière de décoration, mais en matière de clarté : une clarté qui peut être obtenue en abandonnant ou en excluant ce qui n'est pas essentiel. *Simple is best, less is more ! Tout le monde peut diriger* renvoie le leadership à son essence : deux principes de base simples, pragmatiques et pratiques, expliqués clairement à l'aide d'exemples et d'exercices concrets.

# 考古

## **Koko** *la sobriété.*

**C**ette dimension met l'accent sur la sobriété, débarrassée du superflu. L'objectif est de présenter une réalisation qui donne une impression d'attention et de clarté. *Koko* signifie également que la personnalité et le caractère de l'artiste sont visibles dans son œuvre. *Tout le monde peut diriger* s'éloigne des théories et modèles complexes ou contraignants. Ma vision du leadership offre à chacun la possibilité de façonner personnellement son leadership.

自然

## Shizen *le naturel.*

Une absence de prétention ou d'artificialité, une intention créative totale et spontanée. Le but du *shizen* est de trouver un équilibre entre le fait d'être « naturel » tout en se démarquant de cette nature. Il s'agit de comportements naturels qui sont perçus comme étant sans prétention ni artifice, tout en étant alignés sur l'impact et les résultats que vous souhaitez atteindre. Ainsi, dans *Tout le monde peut diriger*, l'authenticité et l'Adaptabilité Authentique jouent un rôle essentiel. Vous partez de « votre nature » et, si nécessaire, vous vous adaptez consciemment et sincèrement au contexte auquel vous êtes confronté(e).

幽玄

## Yugen *la grâce subtile.*

Montrer plus en montrant moins. Autrement dit, la vision zen consiste à évoquer le pouvoir de la suggestion, à laisser travailler l'imagination de votre spectateur. En lisant ce livre, vous devrez faire appel à votre imagination pour façonner votre propre style de leadership. Cet ouvrage vous donne des principes et des idées, mais leur interprétation finale vous appartient. Vous décidez vous-même comment, où et quand vous voulez diriger.

# 脱俗

## Datsuzoku *la liberté.*

**É**chappez à la routine du quotidien et à l'ordinaire. Transcendez l'ordinaire et le conventionnel. Le *datsuzoku* donne lieu à une agréable surprise et à un sentiment d'étonnement inattendu. Lorsqu'un ancien modèle devient obsolète, la créativité et l'inventivité émergent. Si vous vous mettez activement au travail en compagnie de ce livre, vous apprendrez à identifier vos vieilles habitudes souvent inconscientes et à les remplacer par un comportement nouveau et adapté. Cela demande de la créativité et de l'inventivité. Diriger signifie choisir librement et consciemment l'action qui vous semble la plus appropriée dans le contexte donné.

# 静寂

## Seijaku *la tranquillité.*

**L**il s'agit d'apporter un sentiment de « tranquillité active » et de calme dans le quotidien mouvementé. Plongés dans un état de silence actif, de repos et de solitude, nous percevons l'essence de l'énergie créatrice. Dans les organisations mouvementées d'aujourd'hui, ce principe est peut-être le plus difficile à appliquer. Dans *Tout le monde peut diriger*, le silence et la tranquillité active sont des éléments cruciaux pour parvenir à évaluer le contexte et l'environnement dans lesquels vous vous trouvez et ainsi choisir l'action de leadership la plus appropriée. Enfin, je souhaite que ce livre vous invite à l'introspection afin que vous puissiez découvrir la meilleure version de vous-même. Le *seijaku* peut vous y aider.



# AVANT-PROPOS

---

## **Vous n'avez pas besoin d'un **titre** pour être un *leader*.** anonyme

Nous sommes tous des leaders. Nos paroles et nos actions affectent inévitablement les sentiments et les pensées des autres, qui influencent eux-mêmes les paroles et les actions d'autres personnes. Cette influence est souvent inconsciente, parfois consciente. Ceci nous amène à l'essence de ce livre : réfléchir à la manière dont vos paroles et votre comportement influencent les autres ainsi qu'à la manière dont vous les dirigez et pouvez les diriger. Et cela commence avec la conscience et la connaissance de soi. En acquérant une meilleure connaissance de vous-même, vous pourrez mobiliser consciemment votre influence et votre leadership pour faire ressortir le meilleur chez les autres. À cette fin, le voyage commence par soi, c'est-à-dire que vous devez faire ressortir le meilleur de vous-même. À mes yeux, faire ressortir le meilleur en soi et en chacun est la définition même du leadership personnel.

À travers ce livre, je souhaite montrer clairement comment le leadership personnel peut contribuer au sens, au bonheur et au bien-être, qui se traduisent par la satisfaction personnelle et de beaux résultats. J'ai l'intime conviction que tous les collaborateurs au sein d'une organisation peuvent créer une différence positive, pour eux-mêmes, pour leurs collègues et pour l'organisation. J'ai appelé cette vision du leadership *The Leadership Connection*. D'une part parce que la Connexion Positive est un des principes de base de ma vision du leadership, d'autre part parce que j'espère créer une connexion entre tous ceux qui sont en accord avec celle-ci. *The Leadership Connection* vous propose d'utiliser consciemment l'influence que vous avez. C'est une invitation à faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres. J'espère que ce livre pourra vous « diriger » vers votre leadership personnel.

## **Tout le monde peut diriger**

«Un livre de plus sur le leadership», pourriez-vous penser, «il y en a déjà tellement!». C'est vrai, on ne compte plus le nombre d'ouvrages sur le sujet. Mais la plupart de ces livres traitent uniquement du leadership hiérarchique. À présent, vous aurez compris que *The Leadership Connection* concerne aussi, et avant tout, le leadership personnel. Dans ce livre, je m'adresse à l'ensemble des collaborateurs présents au sein d'une organisation, pas seulement aux supérieurs hiérarchiques. Le leadership personnel est la base de toutes les autres formes de leadership. *The Leadership Connection* va également au-delà des modèles; il s'agit d'une vision du leadership, d'une philosophie. Avec ce concept, je souhaite revenir à l'essence même du leadership. Selon moi, les deux principes universels qui constituent le fondement d'un bon leadership sont les suivants : la Connexion Positive et l'Adaptabilité Authentique. Je vous donne ici les ingrédients dont vous avez besoin pour établir des Connexions Positives et solides dans votre travail. L'Adaptabilité Authentique implique que vous adaptiez votre style, d'une façon qui vous est propre, au contexte et à la situation dans lesquels vous vous trouvez. Vous mobilisez alors vos différents styles de leadership pour répondre au mieux aux circonstances et aux résultats à atteindre.

Ce livre se fonde principalement sur l'expérience et ensuite seulement sur les preuves. La vision présentée dans les pages suivantes se base sur ma propre expérience et sur celle de toutes les personnes avec lesquelles j'ai eu le privilège de travailler au cours des trente dernières années. J'ai énormément appris des exemples positifs que j'ai rencontrés, et encore plus des exemples moins positifs. *Tout le monde peut diriger* est un livre pratique. De nombreux éléments de ma vision sont néanmoins soutenus par la recherche scientifique. Vous ne trouverez pas la perfection dans ces pages. La perfection n'existe pas. Ou, comme le suggère le symbole *ensō* présent sur la couverture, la recherche de la perfection est déjà la perfection. Je suis le premier à admettre que je commets encore régulièrement des erreurs dans l'application de ma propre vision. Chaque jour, j'essaie d'apprendre de mes erreurs et de faire un pas en avant dans la bonne direction. *The Leadership Connection* est un voyage et non une destination.

Le développement et la diffusion de *The Leadership Connection* sont la concrétisation du sens que je donne à mon travail. J'espère que ce concept aura un impact positif sur vous et votre organisation. Je serai un homme heureux si, en appliquant

les principes de base et les exemples pratiques que vous trouverez ici, vous œuvrez davantage au sein de votre organisation à la combinaison gagnant-gagnant que forment la satisfaction au travail et les résultats à atteindre. En examinant le leadership tel que je le décris dans *The Leadership Connection*, j'espère contribuer à un mouvement qui « dirige » les collaborateurs et les organisations de sorte qu'ils contribuent activement au sens, au bonheur et au bien-être dans nos organisations et notre monde. Je vous souhaite beaucoup de plaisir de lecture et un voyage passionnant sur la voie de votre leadership personnel.

Frans

---

► Dans ce livre, j'utilise de nombreux exemples. Ceux-ci proviennent de mon expérience pratique, mais ils ont été totalement anonymisés. En outre, la plupart des exemples combinent plusieurs situations. Ils sont réalistes, mais ne constituent pas la réalité. Toute ressemblance avec des personnes ou des organisations existantes est fortuite.

Dans cet ouvrage, lorsque j'évoque des personnes, j'utilise les pronoms « il » et « lui » afin de garantir la lisibilité du livre. Mais je tiens à souligner que je m'adresse explicitement à tout le monde, aux hommes, aux femmes ainsi qu'aux personnes non binaires.

Enfin, je vous recommande de commencer votre lecture par le début du livre. Vous y trouverez des informations utiles et pratiques sur, entre autres, le pourquoi de ce livre ainsi que le leadership dans le contexte organisationnel actuel. Toutefois, si vous voulez passer directement à la pratique, je vous conseille de commencer par la partie « Principe de base 1 – la Connexion Positive ».





# POURQUOI SE PLONGER DANS CE GUIDE PRATIQUE ?

---

**Le leadership** consiste à libérer le potentiel des individus afin qu'ils deviennent *meilleurs*. Bill Bradley, ancien sénateur américain

*The Leadership Connection* renvoie le leadership à l'essentiel : comment faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres ? Ce guide pratique vous montre comment votre leadership personnel peut améliorer le bonheur et les résultats sur votre lieu de travail. Non seulement pour vous, mais aussi pour les personnes avec lesquelles vous travaillez.

Selon moi, toute forme de leadership passe d'abord par le leadership personnel. Or, il n'est nul besoin de diriger une équipe ou d'exercer des responsabilités hiérarchiques pour cela. Le leadership est un processus d'influence positive. Le leadership personnel commence en faisant ce que vous savez faire et ce que vous aimez faire, comme le dit si bien Luk Dewulf dans son livre *Ik kies voor mijn talent* [Je choisis mon talent]. Il s'agit de devenir la meilleure version de soi-même. Lorsque vous combinez ce principe à une Connexion Positive avec les autres, vous atteignez le niveau du leadership personnel, qui consiste à faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres. Pensez par exemple à la différence entre un(e) réceptionniste qui ne dit mot lorsque tout le monde passe devant son bureau le matin et un(e) réceptionniste qui accueille personnellement tout le monde avec un sourire chaleureux. Dans ce dernier cas, la personne fait ressortir le meilleur d'elle-même et crée un impact positif qui fait apparaître le meilleur chez les autres. C'est ça, le leadership ! Comme Mahatma Gandhi le disait si bien : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. »

Par l'intermédiaire de ce livre, je souhaite vous montrer comment et pourquoi le leadership, en faisant ressortir le meilleur de vous-même et des autres, peut contribuer pleinement à votre propre bonheur au travail, à celui de vos collègues ain-

## **Tout le monde peut diriger**

si qu'aux objectifs de l'organisation. Ce livre s'adresse à toute personne active dans une organisation, en tant que collaborateur individuel ou supérieur hiérarchique, en tant qu'employé permanent ou temporaire, en tant que salarié ou bénévole... Chacun peut immédiatement mettre ce livre à profit. Et vous aussi! En premier lieu, pour améliorer votre satisfaction professionnelle. Vous remarquerez rapidement que si votre bonheur au travail s'améliore, vous exercerez une influence positive sur vos collègues et votre entourage direct. C'est en cela que consiste le leadership personnel. Si vous occupez une position hiérarchique, il est d'autant plus important que vous cherchiez à aider les autres à être la meilleure version d'eux-mêmes. Vous pouvez le faire en vous appuyant uniquement sur « votre rang et votre titre » hiérarchiques ou également sur la personne que vous êtes. Vous constaterez que le respect et la reconnaissance envers votre personne sont beaucoup plus puissants qu'un pouvoir hiérarchique fondé sur un système de sanctions et de récompenses.

Il existe de nombreuses formes de leadership personnel et hiérarchique. Il est primordial de choisir celle qui vous convient pour trouver le bonheur au travail et exercer un impact positif. Malheureusement, c'est souvent là que le bât blesse. De nombreux collaborateurs dans les organisations choisissent, généralement inconsciemment, une fonction dont le contenu ne correspond pas à leurs talents, leurs préférences ou leur style personnel. Ces choix s'opèrent à partir des valeurs et des croyances qui nous sont imposées par la société, notre éducation, notre environnement... Des valeurs qui ne contribuent pas nécessairement à notre bonheur (au travail). Combien d'experts techniques accèdent-ils à un poste de manager et finissent par se rendre compte que l'augmentation de salaire ne compense en rien la perte de satisfaction professionnelle? Combien d'employés pensent-ils qu'ils ont peu d'impact dans leur organisation? Combien de managers se disent-ils qu'ils doivent avoir la réponse à toutes les questions? Cela a des conséquences désastreuses, non seulement sur la satisfaction professionnelle, mais aussi sur les résultats de l'organisation et la satisfaction professionnelle des collègues. Ce livre vous montre les chemins que vous pouvez emprunter dans votre leadership, afin de poser des choix conscients sur la façon dont vous allez faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres.

« Quel leader voulez-vous être ? » : telle est la question fondamentale que nous nous poserons au fil des pages de ce guide pratique. Celle-ci s'applique aussi bien au leadership personnel qu'au leadership hiérarchique. Quel impact voulez-vous avoir au sein de votre organisation? Quelle contribution voulez-vous apporter? Il s'agit

d'une question de sens et de bonheur. Comment souhaitez-vous, grâce au travail que vous accomplissez au sein de votre organisation, donner un sens à votre vie et trouver la satisfaction professionnelle? Ensemble, nous découvrirons qu'il existe d'innombrables formes de leadership personnel et hiérarchique. Chacun a des talents, des préférences ainsi qu'un style qui lui est propre. Dans ce livre, nous parlons ensemble à la recherche de la meilleure façon dont vous pouvez incarner le rôle qui est le vôtre ainsi que de la façon dont vous pouvez et voulez être un leader.

Mon objectif est d'accélérer votre cheminement vers le type de leader que vous voulez être grâce à ce guide pratique et aux connaissances que j'ai pu recueillir tout au long de ma carrière professionnelle. Je souhaite partager avec vous les principes de base et les bonnes pratiques dont j'ai fait l'expérience pour moi-même, mais surtout avec les personnes avec lesquelles j'ai eu le privilège de travailler. Ces principes et ces pratiques vous permettront de faire ressortir le meilleur de vous-même et des autres. Je souhaite que vous découvriez les possibilités et les opportunités qui peuvent s'offrir à vous et que vous appreniez à identifier et à éviter les pièges éventuels. En rassemblant ces principes dans un livre pratique, j'ai essayé de faire en sorte que le contenu soit aussi compréhensible que possible. Vous n'y trouverez donc pas de concepts abstraits et théoriques, mais des principes de base simples à mettre en pratique au quotidien. Notez toutefois que « simple » n'est pas synonyme de « facile ». Les principes fondamentaux les plus simples sont parfois les plus difficiles à appliquer d'une manière cohérente. Ainsi, par exemple, prendre en compte les ambitions, les talents et les préférences – professionnelles – de vos collègues est plus facile à dire qu'à faire. Cela requiert de l'attention, de l'intérêt et du temps : des denrées rares en ces temps d'effervescence et d'agitation.

En conclusion, ce livre est pour moi un moyen de revenir à la simplicité et à l'essence du leadership. Je vois trop de théories et de modèles de leadership complexes et coûteux présentés comme la référence ultime. Je vois trop d'organisations qui essaient frénétiquement de pousser leurs employés à adopter un modèle de leadership uniforme. Je vois trop de potentiel humain inexploité dans les organisations. Je vois trop de personnes perdre leur individualité en essayant d'appliquer un leadership stéréotypé. Je vois trop de gens malheureux au travail. Devenir la meilleure version de soi-même et aider les autres à faire de même est pour moi l'essence pure du leadership. Comme le disait Léonard de Vinci : « La simplicité est la sophistication suprême. »

