

ROELAND BROECKAERT

# LEADERSHIP SERVITEUR

HUMAIN AVEC LES HOMMES  
AMBITIEUX AVEC LES RÉSULTATS

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Dienend leidinggeven. Zacht voor mensen hard voor resultaten*. LannooCampus, 2017.

D/2018/45/193 – ISBN 978 94 014 3524 6 – NUR 808

Rédaction définitive: Jef Schokkaert

Traduction : Cécile Lavis

Maquette de couverture et mise en pages : Tripleclick Design

Photo de couverture : Wouter Mertens

© Roeland Broeckaert et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2018.

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

Erasmus Ruelensvest 179 bte 101

B-3001 Louvain

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Prologue</b>	9
<b>Introduction</b>	12

## PARTIE 1

<b>Une vision</b>	33
<b>Deux piliers du leadership serviteur</b>	45
1. L'échelle de mesure	48
2. Le soutien	54
<b>Trois fonctions du leader serviteur</b>	63
1. Le manager : focus sur l'autonomie	65
2. Le leader : focus sur le but visé en équipe	82
3. Le coach : focus sur les compétences	96

## PARTIE 2

Les <b>quatre</b> styles du manager	121
1. Quatre styles pour accompagner votre employé vers l'autonomie	121
2. Quatre styles pour accompagner votre équipe vers l'autonomie	134
Les <b>cinq</b> caractéristiques d'un leader serviteur	147
1. Proactif : maintenez-vous à l'essentiel	150
2. Identification : guide pratique pour apprendre à connaître l'autre	160
3. Authentique : restez vous-même	165
4. Nourrir de la curiosité : découvrez vos qualités fondamentales	172
5. Oublié	180

Les <b>six</b> compétences d'un coach	185
<b>1.</b> Explorer	192
<b>2.</b> Apprécier	198
<b>3.</b> Confronter	203
<b>4.</b> Défier	209
<b>5.</b> Inspirer	213
<b>6.</b> Laisser place aux émotions	219
<b>En conclusion</b>	226
<b>Au-delà de la naïveté</b>	233
<b>Remerciements</b>	241
<b>Bibliographie</b>	242
<b>Des leaders parlent du <i>Leadership serviteur</i></b>	246





# PROLOGUE

*« Le leadership n'est pas une fonction ou une position que vous occupez, il est un service que vous offrez. »*

*— Simon Sinek, auteur et expert en développement du leadership*

Vous souvenez-vous de ce que vous vouliez devenir lorsque vous étiez enfant ? Peut-être rêviez-vous de devenir pompier, dessinateur, comptable, avocat, travailleur social, ingénieur, artisan, médecin ou encore enseignant. Mais qu'en était-il de vos aptitudes à être leader...? Vous avez peut-être débuté votre carrière par un métier qui vous attirait, et aujourd'hui vous dirigez une équipe ou un service, voire une organisation. Que vous travailliez maintenant dans la publicité ou l'éducation, dans le secteur de la production ou dans la prestation de services, dans les soins de santé ou les services bancaires, vous avez accompli bien des tâches et les avez effectuées avec des gens.

Tout comme un bon footballeur n'est pas nécessairement un bon entraîneur, en tant que professionnel motivé, vous n'êtes pas nécessairement un leader efficace. En effet, être leader est un métier, un art, très spécifique. Récemment, lors d'une formation sur le leadership, j'ai entendu un manager dire que le leadership était somme toute assez facile, qu'il fallait simplement s'assurer du bonheur des collaborateurs. En substance, je suis d'accord avec cette affirmation. Après tout, vos collaborateurs sont au cœur de l'organisation et en constituent une ressource essentielle. Mais le leadership est-il simple ? Et qu'en est-il des autres intervenants : vos clients, vos produits, votre staff et, last but not least, vous-même ?

Dans votre rôle de manager, vous faites peut-être face à de nombreux défis : dans votre gestion du temps, vous remarquez une tension entre le temps et les priorités ; vous souhaitez déléguer, mais vous doutez du

résultat final fourni par certains collègues ; vous vous rendez compte que vous avez du mal à vous détacher de certaines tâches opérationnelles ; vous ne trouvez pas facile de choisir les bonnes personnes pour les postes vacants au sein de votre équipe ; vous remarquez que certains collègues ont davantage besoin d'un feed-back ou de limites plus claires que de petites discussions récurrentes sur un projet en cours ; vous notez des différences individuelles entre les personnes avec qui vous travaillez, mais vous voulez aussi que tous soient « égaux devant la loi ». Dans votre tête, vous avez déjà une bonne idée de ce qu'est le leadership, mais vous trouvez que parfois le fossé entre la théorie et la pratique est grand ; vous voulez apporter de la tranquillité à votre équipe, mais vous rencontrez de temps à autre des circonstances qui vous perturbent en tant que leader. Et enfin, il vous arrive aussi très souvent de devoir intervenir sur des questions ou des projets où vous n'avez pas réellement d'impact direct : les gens vous parlent de collègues ou de l'environnement ou du changement de l'organisation. Cela peut générer une pression supplémentaire.

Vous voulez partager une ambition commune avec vos collaborateurs. Par conséquent, vous voulez offrir de bons produits ou de bons services ou encore disposer de collaborateurs motivés. Mais cela n'est réalisable que si ces derniers peuvent, eux aussi, exercer leurs capacités au sein de leur fonction, s'ils parviennent à assumer leurs responsabilités, à travailler efficacement, à croire en ce qu'ils font et dans les objectifs fixés, et si de plus ils se sentent reliés les uns aux autres et réussissent à développer leurs talents. Il vous faut être ambitieux quant aux résultats, mais humain avec les hommes.

Ce livre traite de la façon dont vous pouvez assurer un leadership dans et avec votre équipe ou votre organisation. Il vise à combler le fossé entre la recherche scientifique, les poignées de main efficaces et la réalité souvent complexe. Le « leadership serviteur » vous aidera à mettre en œuvre votre propre leadership, selon votre charisme et dans le contexte qui est le vôtre. Cela exige une aptitude à combiner un

certain nombre de choix imposés et votre ambition de développement personnel continu. Pour illustrer mon propos, je conclurai cet ouvrage pratique par une étude de cas où le leadership serviteur a été mis en œuvre dans un hôpital.

À mes yeux, votre plus grand défi en tant que leader est de retirer (encore) plus de satisfaction et de plaisir du rôle qui est le vôtre. Pour vous sentir à l'aise dans ce rôle, il me semble essentiel de creuser votre propre vision du leadership. C'est en agissant en fonction de vos valeurs et de vos convictions que vous serez le mieux à même d'exercer une influence sur vos collaborateurs, votre organisation dans son ensemble, toutes les parties prenantes et sur vous-même. Je souhaite, cher lecteur, chère lectrice, que votre leadership ait un impact positif sur vous, le monde qui vous entoure et la qualité de votre travail.

Philippe van der Wal  
PDG Groupe Human Mobility

# INTRODUCTION

## LEADERSHIP SERVITEUR

*« Vous allez peut-être obéir à un leader qui fait sentir son pouvoir et se montre autoritaire. Vous allez peut-être faire ce qu'il vous demande. Mais vous ne cherchez pas nécessairement à le servir, lui ou l'organisation, d'une manière qui engage la meilleure version de vous-même. À moins que vous et les personnes avec qui vous travaillez ne respectiez et n'appréciez réellement le leader pour ce qu'il est et ce qu'il fait. »*

*— D'après Dan B. Allender, professeur et auteur de [Leading with a Limp](#)*

Le leadership serviteur n'est pas du marketing. Et c'est tant mieux. Il n'est pas non plus une nouveauté. Comme le laisse entendre la citation de Lao Tseu (voyez plus haut), le leader existe depuis des siècles. D'ailleurs, presque tout le monde fait preuve de leadership dans sa vie quotidienne. Élever ses enfants est bien souvent une forme de leadership serviteur. Prenez par exemple votre rôle de parent lorsque votre fils apprend à rouler à vélo :

*Lors d'une journée ensoleillée, vous emmenez votre fils dehors pour lui apprendre à rouler à vélo. Vous choisissez un environnement sûr, car après tout, vous n'allez pas le laisser s'entraîner dans une rue pavée avec de la circulation ou sur une route en pente parsemée de cailloux. Vous lui expliquez comment s'y prendre, le mettez sur la selle et guidez ses premiers coups de pédale en le maintenant de votre main. Lorsque votre fils, après quelques allers-retours en zigzag, parvient à gérer ses premiers mètres tout seul, vous lui criez qu'il fait ça comme un chef. Et lorsqu'il tombe pour la première fois, chose inévitable, vous vous précipitez à ses côtés, vous frottez le genou endolori, apportez les quelques corrections nécessaires et renforcez sa confiance en lui.*

*Lorsqu'il tombe pour la deuxième fois et jette son tout nouveau vélo par terre, vous en parlez avec lui. Vous lui faites clairement comprendre que*

*vous comprenez sa frustration et pourquoi il pleure, que tout est difficile au début, mais qu'il va apprendre.*

*Après quelques semaines de pratique, vous décidez ensemble d'enlever les petites roues de stabilisation, et lui expliquez alors qu'il est arrivé jusque-là tout seul. Lorsque vous le voyez enfin descendre et remonter la rue en vélo comme un grand, le sourire aux lèvres, vous ressentez une grande fierté.*

Lorsque vous apprenez à votre fils à rouler à vélo, vous cherchez tout naturellement l'équilibre parfait entre diriger et servir. Bien sûr, rouler à vélo n'a plus de secret pour vous depuis longtemps déjà, et votre fils peut donc apprendre beaucoup de vous. Malgré tout, vous voulez qu'il apprenne par lui-même, de sorte qu'il puisse rapidement rouler seul. C'est exactement pareil pour le leader serviteur : vous cherchez l'équilibre entre diriger et servir, entre fixer des limites et donner de l'espace, entre définir des normes et laisser découvrir par soi-même.

La philosophie du leadership serviteur part de l'idée qu'en tant que leader vous ne formez pas des suiveurs mais de nouveaux leaders. Un leader serviteur aide ses collaborateurs à se développer et leur apprend à inspirer les autres à faire de même. Pour cela, le leader serviteur doit créer un environnement de travail dans lequel ses collaborateurs peuvent laisser libre cours à leurs talents et leur passion, et où ils contribuent visiblement à la mission et aux objectifs de leur organisation.

Pour le leader serviteur, le développement de son collaborateur est sa priorité, car il estime que ses collaborateurs représentent le véritable capital de l'organisation. Il veut les voir réussir et prospérer. Après tout, le succès des collaborateurs est également le succès de l'entreprise ; en d'autres termes, les résultats d'une organisation sont déterminés par la performance de ses collaborateurs. Pour le leader serviteur, permettre à ses collaborateurs de s'épanouir au sein de son organisation est donc primordial. Les preuves de l'efficacité du leadership serviteur se retrouvent partout, à commencer par la nature.

# LE LEADERSHIP SERVITEUR EST NATUREL

*« Dans la longue histoire de l'humanité (et du genre animal), ce sont ceux qui ont appris à collaborer et à improviser efficacement qui l'ont emporté. »*

*— Charles Darwin*

Une meute cherche constamment à atteindre un même objectif : être unie et forte, tant dans la recherche d'un territoire que dans la chasse. Souvent, ses membres s'attaquent à des animaux bien plus gros qu'eux. Ils dépendent les uns des autres pour atteindre leurs objectifs et travaillent ensemble de manière efficace. Ce n'est pas pour rien que les Indiens et les Inuits considéraient les loups comme leurs maîtres. L'attitude de la meute est ici l'élément central, c'est-à-dire le fait que l'engagement et la volonté d'atteindre un objectif commun conduisent à de meilleurs résultats et non à la compétition.

Longtemps les biologistes ont supposé à tort qu'une meute de loups s'organise de manière rigide et hiérarchique. Au sommet de la meute se trouveraient le mâle alpha et la femelle alpha, viendraient ensuite les éléments bêta, puis encore en dessous les gamma et ainsi de suite. Le leadership serait obtenu sur la base de la force physique, de l'âge et à travers la confrontation physique. Cette hypothèse est analogue à l'argument obsolète selon lequel les organisations sont plus efficaces lorsqu'elles appliquent une structure pyramidale et un modèle de leadership autoritaire afin d'obtenir de bons résultats.

Plus récemment, des biologistes éminents ont démontré que l'organisation d'une meute de loups est plus horizontale qu'on ne l'a généralement supposé, constituée un peu comme une famille (Packard, 2007). Les liens sociaux qui unissent les loups sont très forts. Ils décident

ensemble qui sera leur leader : le loup dont la force mentale est la mieux ajustée. Il ne s'agit pas nécessairement du loup le plus fort, mais plutôt de celui qui est le plus en mesure de s'adapter à l'évolution des circonstances. Il n'existe donc pas de « loup alpha » de naissance. Observer le leadership au sein d'une meute peut nous apprendre à diriger nos organisations de manière plus efficace. Nous levons un coin du voile...

Le leadership du « loup alpha » ne se fonde pas sur le conflit, la peur ou le contrôle, mais sur des interventions ciblées visant à réduire les tensions au sein du groupe (Packard, 2007). Le leader ne dispose jamais d'un pouvoir dictatorial. La structure sociale de la meute est comparable à une démocratie qui repose sur une interaction constante. Le mâle alpha ne va pas « diriger pour diriger », mais va responsabiliser les membres de la meute afin qu'ils trouvent les solutions les meilleures pour le groupe sans pour autant mettre la structure sociale de la meute en danger. Au cours de la chasse par exemple, les loups s'échangent de temps en temps le rôle de leader. Tous les membres de la meute assument une certaine responsabilité dans cette activité. Tout le monde contribue donc au bon fonctionnement du groupe.

D'autres observations du comportement du loup témoignent également de son empathie. Ainsi, un vieux loup souffrant d'arthrite n'est pas abandonné seul à son triste sort, mais il est alimenté par les autres loups encore capables de chasser. De même, les chiots ne sont pas nourris uniquement par leurs parents, mais par toute la meute.

Par l'exemple de la meute de loups, la nature nous indique que les résultats les plus efficaces ne sont en aucun cas atteints par une structure hiérarchique rigide où il n'y a pas de participation des membres concernés et où le leader se voit attribuer ce rôle grâce aux menaces ou en affichant son pouvoir.

Tous ces aspects sont fort semblables aux systèmes humains et sociaux. Mais comment un leader serviteur peut-il donc créer une « meute de collaborateurs » ? Quelle est l'attitude de base du leadership naturel ?

# UN LEADER A LES COLLABORATEURS QU'IL MÉRITE ET SERT

*« Les membres d'un groupe acceptent uniquement l'influence et le leadership d'un leader qui, selon eux, a les moyens de satisfaire leurs besoins. Les gens suivent (et laissent leurs actions être guidées par) un leader qui, d'après eux, va s'assurer qu'ils obtiennent ce qu'ils souhaitent ou ce dont ils ont besoin. »*

*— Thomas Gordon, spécialiste en communication et leadership*

Des études sociologiques ont montré qu'il n'existe pas de différence de personnalité innée entre les leaders et les non-leaders (Gordon, 2010). Voilà qui est rassurant : personne ne fait preuve, ou non, de leadership de manière naturelle. Et pourtant, lors de diverses formations, j'ai régulièrement remarqué l'existence de points communs entre les leaders de différents secteurs. Les personnes qui occupent un rôle de leader sont souvent des experts qui possèdent un ensemble de caractéristiques qui leur donnent l'image de leader, mais qui en même temps sont coincés dans un certain nombre de pièges liés à ces mêmes caractéristiques.

Leur profil se caractérise souvent par ce que l'on appelle les trois P : ils veulent prêter, perfectionner et plaire à leurs collaborateurs. Les leaders font particulièrement ressortir ces caractéristiques pour assumer leur rôle de facilitateur ou de coach. Le plus grand piège de ces trois P est qu'au final, ce genre de leader ne permet pas à son collaborateur de déployer pleinement ses capacités. De par sa tendance à vouloir « prêter » ou « perfectionner », le leader peut éprouver des difficultés à renoncer à ses responsabilités. Cette tendance peut également lui donner l'envie de se charger lui-même de certaines tâches opérationnelles, empêchant de la sorte ses collaborateurs de se développer.

Parallèlement, en s'accrochant à son désir de « plaire » à ses collaborateurs, le leader peut avoir du mal, en plus de sa difficulté à se défaire des tâches opérationnelles, à confier des responsabilités à d'autres personnes, ce qui constitue le premier obstacle aux bons résultats.

Ce livre part de l'hypothèse que le leadership est plus efficace lorsque le leader confie autant de responsabilités que possible à ses collaborateurs, plutôt que de tout effectuer lui-même. Pour cela, le leader doit être pleinement conscient des effets des trois P et changer son regard sur la répartition des responsabilités. L'importance de ce changement de perception a été récemment soulignée dans une étude (Rath & Conchie, 2008) pour laquelle plus d'un million de personnes ont été interrogées et qui a démontré que le principal motif de démission n'est ni le salaire, ni le temps passé à voyager, ni le contenu de la fonction. Non, la raison principale est la manière dont le leadership est appliqué.

D'un point de vue scientifique, il semble juste de dire que ce sont les membres du groupe qui assument ou appliquent le leadership en acceptant ou en rejetant l'influence du leader, et que le leadership ne se trouve pas entre les mains d'une personne qui se verrait confier un « rôle » par la hiérarchie. Ce n'est pas parce que quelqu'un vous proclame leader que vous l'êtes effectivement. Seules les personnes que vous dirigez peuvent réellement en juger. Pour occuper efficacement le rôle de leader, il est donc particulièrement important que vos collaborateurs vous en attribuent le mandat (Gordon, 2010).

Comment acquérir ce mandat ? Pourquoi les collaborateurs ou les membres d'un groupe acceptent-ils l'influence d'un leader et pas celle d'un autre ? Que se passe-t-il lors d'une telle interaction ? Selon la philosophie du leadership serviteur, vous obtenez ce mandat en trouvant le juste équilibre entre servir et diriger. Le leadership serviteur est une philosophie communément adoptée dans différents corps d'armée. Ainsi, le mot « sergent » vient de « serviteur » (Dictionnaire Collins, 2014). D'un côté, les soldats reconnaissent le sergent comme la personne qui crie de sa voix rauque lors des manœuvres, se fâche sur

les retardataires et exige le maximum de ses hommes lors d'exercices physiques épuisants. Mais, d'un autre côté, les soldats reconnaissent aussi le sergent comme la personne qui s'inquiète pour eux en cas de blessures, attend que tout le monde ait mangé avant de se servir et se trouve en première ligne dans les combats. Durant le combat, il est aussi celui qui choisit le chemin le plus sûr pour ses hommes et pour lui-même.

Au final, le leadership se définit principalement par ce que vous faites ou laissez faire. C'est pourquoi le développement du leadership peut être considéré comme la recherche du leader le plus authentique et le plus efficace qui se cache en vous. En tant que leader serviteur, vous assumez votre rôle avec la volonté d'accorder la priorité aux besoins des membres de votre équipe, tout en gardant un œil sur la vision et les objectifs de l'organisation (Gordon, 2010). Chaque fois que vous réussissez, vous « versez » pour ainsi dire des ressources sur le compte en banque relationnel de vos collaborateurs et vous vous constituez du crédit. En adoptant le leadership serviteur, vous cherchez à découvrir où se trouvent les besoins de vos collaborateurs et essayez de créer un contexte dans lequel ces besoins peuvent être satisfaits.

L'interaction est constante : en tant que leader, vous ne pouvez obtenir la loyauté de vos collaborateurs qu'en étant vous-même loyal vis-à-vis de votre équipe. Un bon point de départ consiste à diriger les autres comme vous voudriez être dirigé. Pour mettre cela en pratique au quotidien, vous pouvez utiliser l'ABC des besoins des collaborateurs (Pink, 2013).

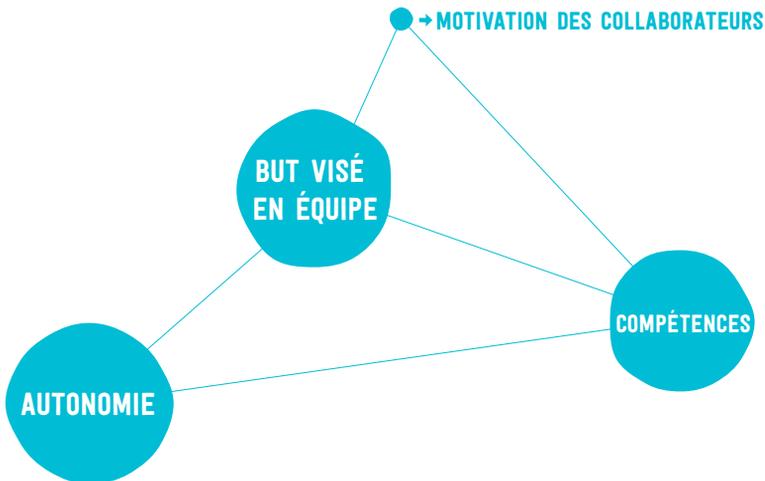
Votre collaborateur a en effet un certain nombre de besoins que vous pouvez satisfaire :

- **Autonomie (Autonomy)** : dans une certaine mesure, le collaborateur veut décider par lui-même ce qu'il va réaliser et comment il va le réaliser.

- **But visé en équipe (Belonging)** : se lier à un objectif et une équipe. Le collaborateur veut contribuer à un objectif significatif, également pour lui. Il veut appartenir à l'équipe et à l'organisation.
- **Compétences (Competency)** : le collaborateur veut être bon dans quelque chose.

## EXERCICE

- Pensez à la personne qui a été votre source d'inspiration, la personne qui s'est impliquée pour faire ressortir le meilleur de vous-même au niveau professionnel. Qu'a fait cette personne ? Qu'est-ce qu'elle n'a pas fait ? Quel en a été l'effet sur vous ? Pouvez-vous faire le lien avec l'ABC des besoins ?
- Pensez à un leader pour qui vous avez ressenti une grande loyauté. Qu'a fait ce leader que d'autres n'ont pas fait ? Quel en a été l'impact ? Pouvez-vous faire le lien avec l'ABC des besoins ?

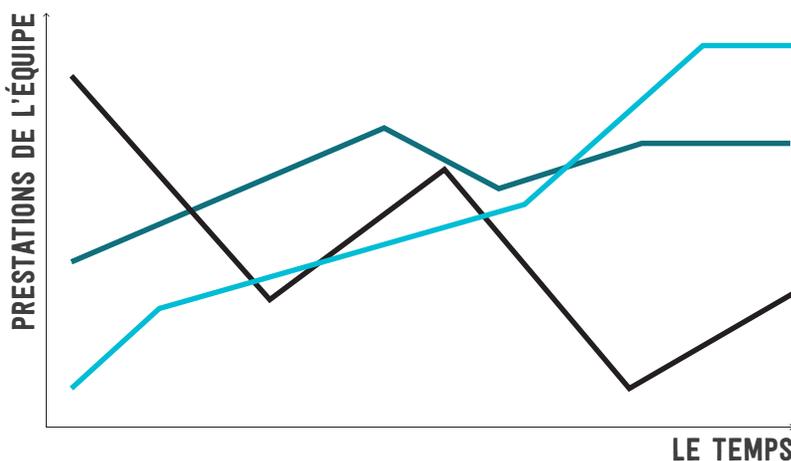


# UNE ORGANISATION A LES LEADERS DONT ELLE RECONNAÎT LA VALEUR

*« Notre style de gestion pyramidal de haut en bas est un concept très ancien emprunté à des siècles de guerres et de monarchies. »*

— James C. Hunter

Dans la recherche sur le leadership chez les peuples primitifs, où le leader ne contrôle pas le groupe par le pouvoir hiérarchique, nous voyons que la position du leader est souvent déterminée par la valeur que les membres du groupe lui accordent. Chez les Kung, un peuple de chasseurs-cueilleurs en Namibie, d'anciens écrits expliquent qu'« aucun d'entre eux n'est arrogant, dominateur, froid ou vantard ». Faire preuve de ces caractéristiques est l'assurance de ne pas devenir leader. Nous avons également remarqué que leur désir de richesse ou de possession de biens est plutôt inférieur à celui des ménages moyens dans leur tribu.



Dans un tel contexte de hiérarchie plate et d'absence de grandes différences de pouvoir, les principes du leadership serviteur sont intégrés de manière naturelle, comme dans une meute de loups. Toutefois, nos organisations sont généralement ordonnées de manière hiérarchique, avec de grandes différences de pouvoir. Cela signifie que, outre le mandat reçu de vos collaborateurs, vous devez également obtenir celui de votre organisation pour devenir leader serviteur (van Vugt et Wildschut, 2012).

Dans de nombreuses organisations, le mandat de leader est principalement accordé par la hiérarchie : « Je suis le patron parce que le patron a dit que je suis le patron. Et après tout, c'est lui le patron ! » De prime abord, il n'y a rien de mal à cela. Cependant, il est fréquent que les leaders de ce type de structure se montrent autoritaires en invoquant le « pouvoir » qui leur a été confié. Dans une telle situation, les équipes finissent très vite par ne plus servir les résultats, mais la volonté de leur leader.

Des études récentes (Nuijten, 2011, p. 98-102) indiquent qu'un exercice autoritaire du leadership s'avère à long terme plus négatif que positif. Les résultats de l'enquête sont présentés dans la figure à la page précédente. La ligne noire indique les organisations à leadership « incertain » : au sein du groupe personne ne sait vraiment qui est le leader ou quel est son style de leadership. La ligne grise représente le leadership traditionnel de type autoritaire. La ligne bleu clair représente les organisations qui adoptent le leadership serviteur. Ces résultats attestent que le leadership serviteur est le plus efficace dans le temps (Nuijten, 2011, p. 98-102), ce qui peut s'expliquer par le fait que le système traditionnel suscite chez les collaborateurs un comportement dont l'organisation ne veut pas réellement. Par exemple, les décisions sont prises « en haut » sans aucunement tenir compte de l'expérience au bas de l'échelle. Les collaborateurs font dès lors preuve de résistance, puis refusent ou sont incapables de s'adapter au changement. Une culture de leadership autoritaire ou très directif conduit le plus souvent à moins (axe vertical) de communication au sein de l'organisa-