

AUTEUR À SUCCÈS SELON LE *New York Times*

JOHN C.
MAXWELL

— LES —

5

NIVEAUX
— DU —
LEADERSHIP

ATTEIGNEZ VOTRE PLEIN POTENTIEL

Originally published in english under the title: / Originellement publié en anglais sous le titre : **The 5 levels of leadership**

By/Par John C. Maxwell

Copyright © 2011 by/par John C. Maxwell

This edition published by arrangement with Center Street, New York, New York, USA. All rights reserved.

Copyright © 2014 de l'édition française par
le Groupe International d'Édition et de Diffusion,
Varennnes (Québec) Canada
Tous droits réservés

Toutes les citations bibliques, sauf mention contraire, sont tirées de la Bible Second 21 (SG21). Les autres citations bibliques sont tirées des sources suivantes : Bible du Semeur (BDS), Bible Louis Second (LSG).

Traduction : Nancy Nolet
Mise en page : Alain Auger
Couverture : Alain Auger

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2014.
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2014.

Imprimé au Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Maxwell, John C., 1947-

[5 levels of leadership. Français]

Les 5 niveaux du leadership : et atteignez votre plein potentiel

Traduction de : The 5 levels of leadership.

ISBN : 978-2-922713-14-5

1. Leadership. I. Titre. II. Titre : 5 levels of leadership. Français. III. Titre : Cinq niveaux du leadership.

HD57.7.M42414 2014

658.4'092

C2014-941481-1

Ce livre est sous la protection des lois sur les droits d'auteurs du Canada. Il est interdit de reproduire ce livre en tout ou en partie pour des fins commerciales. L'utilisation de courtes citations ou la copie de pages pour des fins d'études personnelles ou en groupe est permise et encouragée.

*Ce livre est dédié à EQUIP (www.iequip.org)
et à toutes les personnes faisant partie de
cette organisation de leadership.
La règle de 5 d'EQUIP :
Chaque jour nous...*

1. Pensons globalement
2. Évaluons notre stratégie de leadership
3. Créons des ressources
4. Développons des formateurs associés, des partenaires et des donateurs
5. Formons des leaders pour former des leaders

*Des millions de leaders sont formés
grâce à vos efforts. Merci !*

Remerciements

À :

Charlie Wetzel, mon rédacteur ;
Stephanie Wetzel, ma directrice de médias sociaux ;
Linda Eggers, mon assistante de direction.

Vous pouvez avoir un plan de match de leader pour votre vie

Le leadership est l'une de mes passions. L'enseigner aussi. J'ai consacré plus de trente années de ma vie à aider les autres à apprendre ce que je sais sur la façon de diriger. En fait, je passe environ 80 jours chaque année à enseigner le leadership. Ces dernières années, je l'ai enseigné sur les six continents. Le sujet est inépuisable. **Pourquoi ? Parce que tout repose sur le leadership.** Si vous désirez avoir un impact positif en ce monde, apprendre à mieux diriger vous aidera à le faire.

Durant toutes ces années à enseigner ce sujet, il y a une conférence qui a été demandée plus souvent que toute autre, de West Point à Microsoft, et dans plusieurs pays du monde. Cette conférence explique comment fonctionne le leadership et offre un plan de match afin d'apprendre à devenir un leader : les « 5 niveaux du leadership ».

Ma conviction que tout repose sur le leadership s'est établie solidement en 1976 et m'a amené à amorcer un parcours sur le chemin du leadership que je poursuis encore aujourd'hui. Je l'ai commencé en posant plusieurs questions. *Comment définissez-vous le leadership ? Qu'est-ce qu'un leader ? Comment fonctionne le leadership ? Malheureusement, les réponses habituelles que donnent les gens à ces questions n'aident*

pas vraiment. Certains pensent que le leadership équivaut à obtenir une position de leadership. Mais j'ai connu de mauvais leaders qui avaient de bonnes positions ainsi que de bons leaders qui n'occupaient aucune position du tout. Vous aussi ? D'autres disent du leadership : « Je ne peux pas le décrire, mais je sais ce que c'est lorsque je le vois ». Bien que cela puisse être vrai, ça n'aide personne à apprendre comment diriger.

La conclusion que j'en ai vite tirée est que le leadership c'est l'influence. Si les gens peuvent augmenter leur influence sur d'autres personnes, ils peuvent diriger plus efficacement. En y réfléchissant, un concept du fonctionnement du leadership commença à se cristalliser dans mon esprit. Ce concept, c'était les 5 niveaux du leadership que j'ai mis cinq ans à développer. Je l'enseigne depuis. Et, chaque fois que je présente ce concept, l'une des questions que les gens me posent toujours est : « Quand allez-vous écrire un livre à ce sujet ? » Comme vous pouvez le voir, je réponds enfin à cette question.

Vous pouvez connaître les outils pratiques du leadership

Il y a beaucoup de livres sur le leadership qui s'alignent sur les étagères de tout un chacun. Pourquoi devriez-vous lire celui-ci ? Parce que ça fonctionne. Les 5 niveaux ont été utilisés pour former des leaders de compagnies de toutes tailles et configurations, des petites entreprises aux compagnies Fortune 100. Ils ont été utilisés afin d'aider des organisations à but non lucratif à comprendre comment diriger des bénévoles. Et ils ont été enseignés dans plus de 120 pays autour du globe. Chaque fois que j'en parle, les gens posent des questions et font des observations. Tout cela a aidé *les 5 niveaux du leadership* à gagner en profondeur et en force. Ce concept est testé et éprouvé. De plus, il offre d'autres avantages :

Ce livre procure une image claire du leadership

Comment les gens peuvent-ils comprendre le leadership ? Pour ceux qui ne sont pas naturellement doués pour cela, le leadership peut être un mystère. Pour eux, diriger les gens, c'est comme marcher le long d'un sombre corridor. Ils ont une idée du lieu où ils veulent aller, mais ils n'ont pas de vision et ne savent pas où les problèmes et occasions de chutes se trouvent. Pour bien des gens du milieu académique, le leadership est un exercice théorique, une équation dont les variables sont dignes de recherche, d'étude et de débat rigoureux. En contraste, *les 5 niveaux du leadership* vont droit au but de façon visuelle, permettant ainsi à quiconque de pouvoir les apprendre.

Les 5 niveaux du leadership définissent l'action de diriger comme un verbe, et non un nom

Le leadership est un processus et non pas une position. Il fut un temps où les gens utilisaient les termes de leadership et de gestion de manière interchangeable. Je pense que la plupart des personnes reconnaissent qu'il y a une différence significative entre ces deux termes. La gestion est à son maximum d'efficacité lorsque les choses sont stables.

Le leadership est un processus et non pas une position.

Le leadership gère des personnes et leurs dynamiques constamment en mouvement. Ils ne sont jamais statiques. Le défi du leadership consiste à créer du changement et à faciliter la croissance. Cela requiert du mouvement, ce qui est inhérent, comme on le verra bientôt, au fait d'avancer d'un niveau de leadership au suivant.

Les 5 niveaux du leadership décomposent la direction en étapes compréhensibles

Le sujet du leadership peut être écrasant et déroutant. Où le leadership commence-t-il ? Que devons-nous faire dès le départ ? Quelles procédures devrions-nous utiliser ? Comment pouvons-nous développer notre influence sur autrui ? Une équipe productive ? Aider ceux qui nous suivent à devenir eux-mêmes des leaders ? *Les 5 niveaux du leadership* apportent des réponses à ces questions en utilisant des étapes compréhensibles.

Les 5 niveaux du leadership amènent un plan de match clair pour développer le leadership

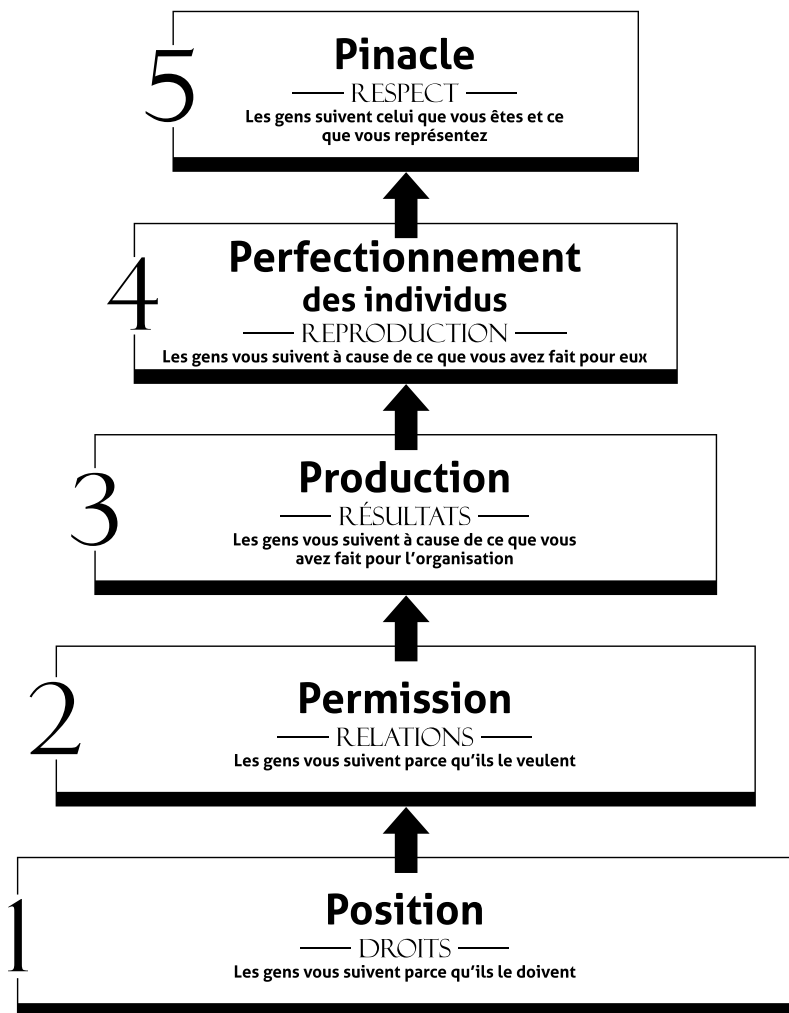
Trop souvent, lorsque les gens pensent à leur cheminement en leadership, ils imaginent un cheminement de carrière. C'est à leur propre développement en leadership qu'ils doivent penser ! Un bon leadership ne consiste pas à s'assurer de sa propre progression.

Il s'agit de faire avancer son équipe. *Les 5 niveaux du leadership* présentent des étapes claires pour une croissance du leadership. Dirigez bien les gens, aidez les membres de votre équipe à devenir des leaders efficaces, et un cheminement de carrière réussi est presque garanti.

Les 5 niveaux du leadership alignent ensemble les pratiques, les principes et les valeurs du leadership

Lorsque j'ai développé les 5 niveaux, j'ai imaginé chaque niveau comme une pratique qui peut être utilisée pour diriger plus efficacement. Au fil du temps et à mesure que j'utilisais et enseignais ces niveaux, j'ai réalisé qu'ils étaient en fait des principes. Voici la différence : une pratique est une action qui peut fonctionner dans une situation mais pas nécessairement dans une autre. Un principe est une vérité externe qui est aussi fiable qu'une loi physique. Par exemple, lorsque Salomon a dit : « Une réponse douce calme la fureur, tandis qu'une parole dure augmente la colère », il a énoncé un principe universel et intemporel. Les principes sont importants parce qu'ils fonctionnent comme une carte routière nous permettant de prendre de sages décisions. Si nous embrassons un principe et que nous l'assimilons, il devient partie intégrante de nos valeurs. Les 5 niveaux influencent ma vie en tant que leader chaque jour.

Vue d'ensemble des 5 niveaux du leadership



Chacune des sections de ce livre est consacrée à l'un des 5 niveaux. Vous y apprendrez le côté positif du niveau, son côté négatif, les meilleures façons d'agir pour ce niveau, les croyances qui aident un leader à progresser au niveau suivant ainsi que le lien entre ce niveau et les lois du leadership. Si vous êtes déjà familier avec les lois du leadership, votre compréhension de celles-ci sera améliorée en voyant comment ces lois correspondent parfaitement aux 5 niveaux. Cependant, même si ces lois sont nouvelles pour vous, vous serez en mesure de comprendre le concept de base soutenant chacune de ces lois et son application. Il y a aussi un guide de croissance pour chacun des niveaux. Avant que nous plongeions au cœur des niveaux, je veux cependant vous en donner une vue d'ensemble et de leur fonctionnement, ainsi que partager avec vous quelques observations sur ceux-ci.

Niveau 1 — Position

Le niveau de la position est le plus bas des niveaux de leadership, la porte d'entrée. La seule influence que possède un leader de position est celle qui vient avec le titre de son emploi. Les gens le suivent uniquement parce qu'ils le doivent. Le leadership positionnel est basé sur les droits que donnent cette position et son titre. Il n'y a rien de mal dans le fait d'occuper une position de leadership. Mais il n'est pas correct du tout d'utiliser une position afin d'obliger les gens à nous suivre. Une position est un piètre substitut de l'influence.

Les gens qui n'atteignent que le niveau 1 peuvent être des patrons, mais ils ne seront jamais des leaders. Ils ont des subordonnés, pas une équipe avec des membres. Ils s'appuient sur des règles, des règlements, des politiques et des organigrammes afin de contrôler les gens. Ceux-ci ne les suivent qu'en fonction des limites claires de leur autorité. Ils ne feront habituellement que ce qui est exigé d'eux. Lorsque des leaders positionnels demandent un peu

de temps ou d'effort supplémentaire, ils ne l'obtiennent que rarement.

Les leaders positionnels ont habituellement de la difficulté à travailler avec des bénévoles, avec des jeunes, avec ceux qui ont une éducation supérieure. Pourquoi ? Parce que les leaders positionnels n'ont pas d'influence et que ces types de personnes ont tendance à faire preuve de plus d'indépendance.

La position est le seul niveau qui ne requiert ni habileté ni effort pour être atteint. N'importe qui peut être engagé pour une position.

Niveau 2 — Permission

Le niveau 2 est entièrement basé sur les relations. Au niveau permission, les gens suivent parce qu'ils le veulent. Lorsque vous aimez les gens et que vous les traitez en tant qu'individus ayant de la valeur, vous commencez à développer votre influence auprès d'eux. Vous développez la confiance. L'environnement devient beaucoup plus positif, que ce soit à la maison, au travail, dans les loisirs ou dans le bénévolat.

L'agenda des leaders du niveau 2 ne consiste pas à tenter de préserver leur position. Il consiste plutôt à connaître les gens qu'ils dirigent et à comprendre comment bien s'entendre avec eux. Les leaders découvrent qui sont ces gens. Ceux qui les suivent découvrent qui sont leurs leaders. Les gens construisent de solides et durables relations.

Vous pouvez aimer des personnes sans forcément être en position de leader, mais vous ne pouvez pas bien les diriger si vous ne les aimez pas.

Vous pouvez aimer des personnes sans forcément être en position de leader, mais vous ne pouvez pas bien

les diriger si vous ne les aimez pas. C'est en cela que consiste le niveau 2.

Niveau 3 — Production

L'un des dangers guettant le leader qui atteint le niveau de la permission est la tentation d'y rester. Mais les bons leaders ne se contentent pas de créer un environnement de travail agréable. Ils font en sorte que les choses se fassent ! C'est pourquoi ils doivent progresser au niveau 3, celui-ci étant axé sur les résultats. Au niveau production, les leaders acquièrent influence et crédibilité, et les gens commencent à les suivre pour ce qu'ils ont fait pour l'organisation.

Beaucoup de choses positives commencent à se produire lorsque les leaders arrivent au niveau 3. Le travail est fait, le moral s'améliore, les profits augmentent, le taux de rotation du personnel diminue et les objectifs sont atteints. C'est aussi au niveau 3 que le bon moment d'agir se présente.

À ce niveau, il devient agréable de diriger et d'influencer les autres. Le succès et la productivité sont reconnus comme résolvant bien des problèmes. Comme le légendaire ancien joueur de football américain, Joe Namath, a dit : « Lorsque vous gagnez, rien ne fait mal ».

Au niveau 3, les leaders peuvent devenir des agents de changement. Ils peuvent s'attaquer à des problèmes difficiles et affronter des situations épineuses. Ils peuvent prendre des décisions difficiles qui feront une différence. Ils peuvent amener leur équipe à un autre niveau d'efficacité.

Niveau 4 — Perfectionnement des individus

Les leaders deviennent éminents, non à cause de leur puissance, mais grâce à leur habileté à augmenter l'autonomisation des autres. C'est ce que font les leaders du niveau 4. Ils utilisent leur position, leurs relations et la productivité afin d'investir en ceux qui les suivent et favoriser leur développement jusqu'à ce qu'ils deviennent

eux-mêmes des leaders. Le résultat de cela, c'est la multiplication ; les leaders de niveau 4 se répliquent.

Les leaders deviennent éminents, non à cause de leur puissance, mais grâce à leur habileté à augmenter l'autonomisation des autres.

La production peut gagner des matchs, mais le perfectionnement des individus gagne les championnats. Au niveau 4, deux choses se produisent toujours. Tout d'abord, le travail d'équipe atteint un niveau très élevé. Pourquoi ? Parce qu'un niveau élevé d'investissement dans les individus approfondit les rela-

tions, aide les gens à mieux se connaître les uns les autres et fortifie le sentiment de loyauté. Ensuite, la performance augmente. Pourquoi ? Parce qu'il y a plus de leaders dans l'équipe et qu'ils aident à améliorer la performance de tous.

Les leaders de niveau 4 changent la vie des gens qu'ils dirigent. En conséquence, ceux-ci les suivent à cause de ce que leurs leaders ont fait pour eux personnellement, et leurs relations durent souvent toute une vie.

Niveau 5 — Pinacle

Le niveau le plus élevé et le plus difficile du leadership est celui du pinacle. Alors que la plupart des gens peuvent apprendre à gravir les niveaux 1 à 4, le niveau 5 requiert non seulement des efforts, des compétences, de l'intentionnalité... mais aussi énormément de talent. Seuls les leaders naturellement doués se rendent au niveau 5. Que font les leaders du niveau 5 ? Ils perfectionnent les gens afin d'en faire des leaders de niveau 4.

Si les gens sont respectueux, plaisants et productifs, ils peuvent établir un certain degré d'influence sur les autres et réussir à faire en sorte qu'ils les suivent avec une relative facilité. Il est difficile de développer les gens afin qu'ils puissent eux-mêmes diriger. La plupart des leaders ne le font pas parce que cela nécessite beau-

coup plus de travail que de simplement diriger les gens. Cependant, perfectionner des leaders au point de les rendre capables et désireux de développer d'autres leaders est la tâche la plus difficile du leadership. Mais en voici la récompense : Les leaders du niveau 5 développent des organisations de niveau 5. Ils créent des opportunités, ce que d'autres leaders ne font pas. Ils créent un héritage par ce qu'ils font. Les gens les suivent à cause de ce qu'ils sont et de ce qu'ils représentent. En d'autres mots, leur leadership acquiert une réputation positive. En conséquence, les leaders de niveau 5 transcendent souvent leur position, leur organisation et parfois même leur industrie.

Aperçu de chacun des 5 niveaux du leadership

Maintenant que vous vous êtes familiarisé avec les niveaux, je désire vous partager quelques observations qui vous aideront à comprendre comment les niveaux sont reliés les uns aux autres.

1. Vous pouvez gravir un niveau mais vous ne le laissez jamais derrière

Maintenant que vous avez vu en quoi consistent les niveaux et appris leurs éléments de base, vous pourriez assumer que lorsqu'un leader les gravit, il laisse derrière le niveau précédent afin d'atteindre le suivant, un peu comme lorsque quelqu'un gravit un escalier. Mais la vérité, c'est que vous ne laissez jamais un niveau derrière vous après l'avoir accompli. Vous construisez plutôt simplement sur celui-ci. Si vous y pensez un instant, vous avouerez que c'est sensé. Si vous commencez en occupant une position de leadership et que vous devez construire des relations avec les gens que vous supervisez, donnez-vous votre démission pour le faire ? Non. Vous n'abandonnez pas votre position pour avancer, mais si vous réussissez le niveau 2 correctement, vous n'aurez plus jamais besoin de vous appuyer à nouveau sur votre position.

Une fois que des relations ont été construites avec les gens et que vous atteignez un plus grand niveau de productivité, abandonnez-vous ou négligez-vous ces relations ? Vous feriez mieux de ne pas le faire ! Si vous le faites, vous vous retrouverez de nouveau au niveau 1.

Les leaders n'échangent pas un niveau pour un autre. Ils ajoutent un nouveau niveau au précédent. C'est un processus de construction.

2. Vous n'êtes pas au même niveau aux yeux de chaque personne

Le leadership est dynamique et il change selon les relations. C'est aussi vrai pour les 5 niveaux du leadership. Au travail, je peux me retrouver sur un niveau différent des 5 niveaux avec chacune des 5 personnes qui y travaillent. Une personne à son premier jour de travail ne reconnaîtra que ma position, alors que quelqu'un en qui j'ai investi et que j'ai amené à diriger me verra probablement au niveau 4. Si, dans mon foyer, j'ai été un bon père, je peux être au niveau 4 avec mes enfants. Si j'ai été un père absent, plutôt au niveau 1. Avec mon voisin, je suis peut-être au niveau 2.

Avez-vous déjà partagé une vision avec votre équipe et obtenu plusieurs réponses pour une même communication ? À quoi attribuez-vous cela ? Aux différents arrière-plans des auditeurs ? À différents niveaux d'intelligence ? À différents niveaux d'expérience ou de formation ? À des personnalités différentes ? Je pense que tous ces facteurs peuvent entrer en jeu, mais le facteur qui a souvent le plus d'impact est le niveau de leadership où vous vous situez face à chaque personne. Les gens répondront selon le niveau de leadership que vous aurez avec eux, c'est cela qui est sujet à changement.

Les gens répondront selon le niveau de leadership que vous aurez avec eux.

Atteindre un niveau de leadership, ce n'est pas comme obtenir un diplôme ni comme un record établi par un athlète. Vous ne l'atteignez pas pour passer à autre chose. C'est plutôt comme devoir courir chaque jour

afin de prouver votre habileté. La seule exception, c'est le pinacle. Les leaders qui atteignent le niveau 5 se voient parfois attribuer le mérite de se retrouver à ce niveau à cause de leur réputation plutôt

que leur interaction personnelle. Mais il est important de noter qu'un leader, à tout niveau, ne reste pas toujours automatiquement à ce niveau. Vous devez mériter votre niveau de leadership avec chaque personne, et chaque niveau peut être relevé ou abaissé à n'importe quel moment.

3. Plus vous vous élevez, plus il est facile de diriger

Voici quelques bonnes nouvelles. Alors que vous travaillez à gravir les niveaux du leadership, vous découvrirez que diriger les gens devient plus aisé. Chaque avancée vous permet d'être plus efficace pour diriger les autres parce qu'alors votre degré d'influence augmente. Davantage de personnes vous suivront alors volontairement. Une influence limitée signifie un leadership limité. Une plus grande influence signifie une plus grande efficacité. Ça va de soi. Cependant, il y a aussi une mauvaise nouvelle : il n'est pas facile de gravir les niveaux du leadership ! Si c'était facile, tout le monde serait un leader de niveau 5.

4. Plus vous montez, plus il faut de temps et d'engagement afin de réussir un niveau

Qu'est-ce qui est le plus difficile ? Recevoir une position de leadership (niveau 1) ou obtenir la permission des gens pour les diriger (niveau 2) ? C'est assez évident. Développer des relations positives avec les gens requiert du temps, des efforts et un engagement. Qu'en est-il pour ce qui est d'avancer du niveau 2 au niveau 3 ? Je crois qu'il est plus difficile de devenir productif sur une base constante que de se faire des amis. Il faut encore plus de temps et c'est encore plus ardu de se rendre au niveau 4, celui où vous perfectionnez des gens afin qu'ils deviennent de bons leaders. Et cela prend une vie entière pour devenir un leader de niveau 5 qui développe des leaders qui développeront à leur tour d'autres leaders.

Je me souviens avoir vu, il y a quelques années, une bande dessinée Ziggy de Tom Wilson dans laquelle le héros était sur la route du succès et pouvait voir devant lui une affiche disant « Prépares-toi à t'arrêter aux péages ». C'est un bon conseil pour quiconque désire gravir les 5 niveaux de leadership. Il n'y a pas de voie rapide vers le sommet ; et chaque fois que vous montez, il y a un prix à payer. Vous devez être plus engagé, vous devez donner davantage, vous devez investir plus d'énergie, chaque fois que vous voulez gravir un niveau. C'est pareil pour ceux qui vous suivent. Personne n'accomplit quoi que ce soit de grand en donnant le minimum. Aucune équipe ne gagne de championnat sans faire de sacrifices et sans donner le meilleur.

5. Gravir les niveaux se fait lentement, mais les descendre peut se faire rapidement

Comme je l'ai dit, gravir les niveaux du leadership prend du temps. Les gens me demandent : « Combien de temps faudra-t-il pour devenir un leader de niveau 5 ? »

Ma réponse est : « Beaucoup plus que vous ne le pensez ». Construire prend toujours plus de temps que de détruire. Il faut régler beaucoup de choses pour monter au niveau supérieur, mais quelques fois il suffit d'une seule chose pour causer la chute de quelqu'un. Par exemple, réfléchissez au temps qu'il faut pour construire une bonne relation avec quelqu'un. Par contre, si vous faites quelque chose qui vous fait perdre sa confiance, la relation peut être brisée de façon permanente en un clin d'œil.

Il faut régler beaucoup de choses pour monter au niveau supérieur, mais quelques fois il suffit d'une seule chose pour causer la chute de quelqu'un.

Même s'il est troublant de penser à la rapidité à laquelle il est possible de perdre un niveau de leadership, j'espère que vous trouverez du réconfort en ceci : lorsque vous avez

atteint les niveaux supérieurs, ceux qui sont en dessous de vous servent de filet de sécurité. Donc, plus vous avancez dans les niveaux, plus votre leadership est sécurisé. Par exemple, si vous prenez de mauvaises décisions au niveau 3 qui ruinent votre productivité ou celle de votre équipe, les relations que vous avez développées peuvent vous protéger d'un licenciement. Le seul niveau qui n'a aucun filet de sécurité est le premier : la position. Vous n'aurez pas la chance de faire de nombreuses erreurs à ce niveau. C'est une autre bonne raison de s'efforcer à gravir les niveaux du leadership.

6. Plus vous montez, plus vous recevez en retour

Vous pouvez donner davantage à mesure que vous gravissez les niveaux supérieurs du leadership, mais vous recevez davantage aussi. Comme leader, votre retour sur l'investissement augmente à chaque niveau. Au niveau 2, vous gagnez leur confiance et le droit de diriger. Au niveau 3, vous ajoutez à la productivité de l'organisation. Au niveau 4, vous multipliez cette productivité parce qu'à chaque fois que vous ajoutez un autre leader à une organisation, vous ajoutez aussi toute la puissance de l'équipe de ce leader. Au niveau 5, la croissance et la productivité deviennent exponentielles lorsque vous ajoutez des leaders à l'organisation qui, non seulement dirigent les autres, mais qui créent aussi des générations de développement de leadership qui continuent à produire.

Meilleurs sont les leaders d'une organisation, meilleure devienne chacune des personnes de cette organisation. Lorsque la productivité est élevée, que la chimie est bonne, que le moral est bon et que l'élan est fort, les bénéfices augmentent.

7. Avancer plus haut demande toujours plus de croissance

Chaque fois qu'un leader atteint un plus haut niveau de leadership, une plus grande compétence est requise. Pour cette raison, chaque

étape de croissance requiert plus de développement de la part du leader. Mais voici la bonne nouvelle. Chaque niveau de leadership atteint sert de plateforme à partir de laquelle un leader peut croître jusqu'au niveau suivant.

Voici comment ça fonctionne. Pour atteindre un nouveau niveau, les leaders prennent des risques. Aux niveaux inférieurs, les risques sont plus petits et plus aisément remportés. Par exemple, pour monter du niveau 1 au niveau 2, les leaders prennent le risque d'initier des relations. Lorsque les leaders atteignent les niveaux supérieurs, les risques deviennent plus gros. Par exemple, au niveau 3, les leaders peuvent rallier l'équipe afin d'essayer d'accomplir un but noble mais échouer, ce qui peut leur coûter leur crédibilité, arrêter leur élan et démotiver les membres de leur équipe. Mais voici la bonne nouvelle : chaque risque d'un niveau supérieur est une extension naturelle des compétences que les leaders ont alors développées. Les gens de l'extérieur peuvent regarder un leader et se dire : « Wow, il est vraiment sorti des sentiers battus et a pris un gros risque ». Mais ces observateurs peuvent ne pas voir la croissance qui s'est produite chez le leader. Quand le leader devra prendre un autre risque, il aura grandi par le précédent.

Grandir en tant que leader requiert à la fois une dose de croissance intentionnelle et d'expérience en leadership.

Grandir en tant que leader requiert à la fois une dose de croissance intentionnelle et d'expérience en leadership. Si les gens s'appuient uniquement sur leur expérience sans avoir l'intention

d'apprendre et de se préparer pour le niveau suivant, ils ne progresseront pas en tant que leaders. D'un autre côté, s'ils se préparent uniquement mentalement sans acquérir d'expérience par le cycle risque/récompense ou essais/erreurs, ils ne progresseront pas non plus. Il faut les deux, en plus d'une certaine quantité de talent. Mais vous n'avez aucun contrôle sur la somme de talent que vous avez. Vous ne contrôlez que ce que vous en faites.

Vous pouvez voir cette dynamique en action lorsque les athlètes veulent passer du niveau amateur au niveau professionnel. Ils ont tous un certain degré de talent. Ce qui aide ceux qui réussissent, c'est l'expérience et la croissance intentionnelle. Les athlètes qui ne s'appuient que sur leur expérience d'amateur n'y arrivent souvent pas ; et ceux qui se préparent mentalement et physiquement mais n'acquièrent jamais de véritable expérience de jeu obtiennent souvent un résultat négatif. Les deux sont nécessaires pour réussir.

Si vous possédez un talent inné pour le leadership, vous avez probablement aussi une passion pour la croissance. Vous aimez voir les choses se développer. C'est dans vos gènes. Allez-y. Si vous avez un peu moins de talent, ne désespérez pas. Vous pouvez énormément compenser en devenant un étudiant en leadership intentionnel, profitant au maximum de chaque opportunité. Quoi qu'il en soit, rappelez-vous que le succès à tout niveau vous aide à réussir à tous les niveaux. Travaillez donc avec ardeur afin de réussir le niveau où vous vous trouvez maintenant. Cela vous préparera pour l'avenir.

8. Ne pas gravir les niveaux vous limite, vous et votre équipe

La loi du plafonnement dans *Les 21 lois irréfutables du leadership* déclare : « L'aptitude au leadership détermine le degré d'efficacité d'une personne ». En résumé, votre efficacité à faire en sorte que les choses soient réalisées et votre habileté à travailler en équipe sont toujours limitées par votre leadership. Si votre degré de leadership est de 4 sur 10, alors votre efficacité ne dépassera pas 4. De plus, la loi du respect déclare que « Les gens suivent tout naturellement les leaders plus forts qu'eux ». Cela signifie que si vous demeurez à 4, vous n'attirez donc jamais aucun leader dépassant 3 !¹

L'un des fardeaux du leadership, c'est que les gens que nous dirigeons avancent comme nous avançons. Atteindre notre potentiel met en place un environnement permettant aux autres d'at-

teindre le leur. Lorsque des leaders cessent de grandir, on doit poser deux questions : « Peuvent-ils s'améliorer ? » et « Vont-ils s'améliorer ? » Certaines personnes ne le

L'un des fardeaux du leadership, c'est que les gens que nous dirigeons progressent comme nous le faisons. Atteindre notre potentiel met en place un environnement permettant aux autres d'atteindre le leur.

peuvent pas ; ils ont atteint leur limite. D'autres ne le feront pas. Leur capacité n'est pas le problème : leur choix et leur attitude le sont. Si les gens sont prêts à choisir de s'améliorer et à changer leur attitude, tout est possible.

Votre aptitude au leadership est ce qu'elle est aujourd'hui. Vous ne pouvez pas changer le passé. Vous

pouvez cependant changer l'avenir. Vous avez un choix à partir d'aujourd'hui en ce qui concerne votre aptitude en leadership pour l'avenir. Si vous apprenez à gravir les niveaux du leadership, votre aptitude s'améliorera, et cela aura un impact positif sur l'ensemble de votre capacité à diriger. Cependant, si vous choisissez de ne pas grandir en tant que leader, vous feriez mieux de vous habituer à rester au niveau où vous êtes, parce que votre situation ne s'améliorera probablement pas.

9. Lorsque vous changez de positions ou d'organisations, vous restez rarement au même niveau

Que se produit-il lorsque des leaders changent d'emploi et se mettent à diriger un nouveau groupe de gens ? Si vous supposez qu'ils restent au même niveau de leadership, vous vous trompez. Chaque fois que vous devez diriger un groupe de personnes différent, vous recommencez tout le processus de nouveau. Les gens ne vous reconnaissent pas comme un leader de niveau 4 qui perfectionne des individus lorsque vous n'avez jamais travaillé avec eux. Vous devez le mériter. C'est la même chose pour les niveaux 3 et 2. Vous

recommencez au niveau 1. Cependant, il y a une bonne nouvelle. Si vous avez atteint le niveau 4 avec un autre groupe, vous savez déjà comment vous y rendre. Et parce que vous l'avez fait précédemment, vous pouvez gravir les niveaux beaucoup plus rapidement que la fois précédente.

Chaque fois que vous passez à travers ce processus avec un nouveau groupe, vous devenez encore plus compétent. Et après l'avoir fait assez souvent, vous ne serez plus découragé par la perspective de devoir recommencer avec d'autres. Par exemple, j'ai dirigé pendant 25 ans dans le milieu religieux. À ce moment, je travaillais pour quatre organisations différentes et j'ai dû gravir les niveaux du leadership dans chacune d'elles avec les gens qui y étaient. Dans ce milieu, heureusement, j'ai pu atteindre le niveau 4 avec bien des gens, y compris plusieurs personnes à l'extérieur de ces organisations particulières. Cependant, lorsque j'ai commencé à enseigner le leadership dans le monde des affaires, tout changea. J'ai recommencé au niveau 1 avec bien des gens. Je ne me suis pas laissé intimider ou décourager par cela. Je voulais bien faire mes preuves et j'ai cheminé de nouveau à travers les niveaux. Maintenant, quinze ans plus tard, je jouis de la crédibilité que j'ai gagnée en développant des relations, en étant productif dans ce milieu, et en développant des leaders.

Les leaders positionnels n'aiment pas devoir tout recommencer parce qu'ils voient le leadership comme une destination et non un processus — un nom plutôt qu'un verbe — ils veulent se cramponner à ce qu'ils ont. Ils espèrent le faire une fois pour toutes. Les bons leaders sont prêts à réapprendre le chemin du leadership parce qu'ils comprennent qu'une vie de leadership demandera presque toujours qu'ils recommencent au début plus d'une fois.

10. Vous ne pouvez gravir seul les niveaux

Un de mes dictons favoris est : « Si vous pensez diriger alors que personne ne vous suit, alors vous ne faites qu'effectuer une prome-

nade solitaire ». Cette idée capture la véritable nature du leadership et exprime aussi l'idée la plus importante des 5 niveaux du leader-

« Le leadership, c'est
accepter là où se trouvent
les gens pour les amener
ensuite quelque part ».

—C.W. PERRY

ship. Pour réussir en tant que leader, vous devez aider les autres à vous suivre pour atteindre un autre niveau. Si les gens ne vous suivent pas, vous n'êtes pas en train de passer du niveau 1 au niveau 2 et au 3. Si les gens qui vous suivent ne deviennent

pas des leaders eux-mêmes, alors vous n'avez pas atteint le niveau 4. Et si les gens que vous perfectionnez au niveau 4 ne sont pas en train de développer des générations de leaders, alors vous n'atteindrez pas le niveau 5. L'ensemble du processus inclut d'autres personnes et se concentre sur le fait de les aider. Comme le leader Quaker C.W. Perry l'a dit : « Le leadership, c'est accepter là où se trouvent les gens pour les amener ensuite quelque part ». C'est en cela que consiste les 5 niveaux du leadership !

Il est temps de passer au niveau suivant

Je crois que vous avez maintenant une compréhension de base des 5 niveaux du leadership et de leur fonctionnement. Mais je parie que vous vous demandez maintenant : À quel niveau suis-je avec la plupart des gens ? Je me permets cette affirmation parce que c'est la question que l'on me pose chaque fois que j'enseigne les 5 niveaux.

Je vais vous aider à y répondre dans un instant, mais laissez-moi d'abord vous dire ceci : comprendre les 5 niveaux du leadership et savoir à quel niveau vous vous situez avec chaque personne déterminera comment vous les dirigerez. Les bons leaders ne dirigent pas chacun de la même manière. Pourquoi ? Parce que chaque personne est différente et que vous n'êtes pas au même niveau de leadership avec chacune. Les leaders efficaces interagissent avec ceux qui les suivent en se basant sur :

- Où ils se situent avec telle personne spécifique,
- Où ils se situent selon la perception de ceux qui suivent, et
- Où ceux qui suivent se situent au niveau de leur propre développement en leadership.

Chacun de ces facteurs entrent en jeu pour évaluer votre leadership et travailler à le développer.

Je crois que toute personne a la capacité d'améliorer son leadership. Devenir un leader n'est pas un sujet mystique. On peut l'aborder de manière tout à fait pratique, et toute personne a la possibilité d'atteindre un plus haut niveau de leadership.

Quel est votre potentiel ? Avez-vous la capacité et le désir de devenir un leader de niveau 3, 4 ou 5 ? Il n'y a qu'une façon de le découvrir. Acceptez le défi du leadership, investissez vos meilleurs efforts dans la croissance et plongez dans le leadership. Si vous voulez bien relever le défi, vous ne le regretterez jamais parce qu'il n'existe aucun moyen d'avoir un plus grand impact positif sur le monde et de valoriser autrui qu'en augmentant votre aptitude à diriger.

Je crois que ce livre, avec ses guides de croissance pour chaque niveau, vous aidera à naviguer à travers ce processus et aidera votre ascension. Alors, bonne lecture, bonne croissance, et comme le dit mon ami Zig Ziglar : « Je vous reverrai au sommet ».