

Simon Sinek

Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Michel Le Séac'h

**NOUVEAUX
HORIZONS**

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Portfolio, une firme de Penguin Publishing Group, une division de Penguin Random House LLC, 375 Hudson Street, New York, New York 10014, États-Unis, sous le titre *Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't*.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours

© 2016, Pearson France pour l'édition française

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain. Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti.

Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-35745-348-7

3^e tirage, 2019

S o m m a i r e

Préface

1

La force

Partie I

Pourquoi nous avons besoin de nous sentir en sécurité

1. Protection venue d'en haut	5
La valeur de l'empathie	9
2. Les salariés sont aussi des personnes	11
Nous voyons ce que nous voulons bien voir	15
L'énorme responsabilité	20
3. Appartenir	23
De « moi » à « nous »	23
Le Cercle de sûreté	24
4. Oui, mais...	31
Les <i>Whiteball Studies</i>	35

Partie II

Des forces puissantes

5. Au temps où assez était suffisant	42
Au commencement...	43
Tout est affaire de groupe	44
Notre dépendance chimique	46
Le paradoxe de la nature humaine	47
6. E.D.S.O.	49
Sans la chimie égoïste, nous mourrions de faim	49
E comme endorphines : l'euphorie du coureur	49
D comme Dopamine : une incitation au progrès	51
Nos buts doivent être tangibles	53
Les substances chimiques altruistes	57

VIII POURQUOI LES VRAIS LEADERS SE SERVENT EN DERNIER

Sans les substances chimiques sociales, nous aurions le cœur froid	57
S comme sérotonine : la chimie du leadership	59
O comme oxytocine : l'amour chimique	62
La générosité et autres moyens d'instaurer la confiance	64
7. Le grand C	68
Licenciez vos enfants	75
8. Pourquoi avons-nous des leaders ?	80
La tasse en porcelaine	87
Se servir en dernier, contrepartie de la fidélité et d'un dur labeur	88
E.D.S.O. revisités	90

Partie III **Réalité**

9. Le courage de bien faire	94
Sachez quand enfreindre les règles	94
10. Une motoneige dans le désert	99

Le chemin que nous avons choisi

Partie IV **Comment nous en sommes arrivés là**

11. Le boom avant le krach	105
Un baby-boomer poids lourd	109
12. Les baby-boomers à l'âge adulte	116
Le jour où nous avons choisi les licenciements	117
Quand les leaders se servent en premier	121
Déshumanisation	123

Partie V **Le défi de l'abstrait**

13. L'abstraction tue	126
14. L'abstraction moderne	133
Les découvertes de Milgram en pratique	133

La responsabilité des entreprises	135
Dans le respect du cadre légal	137
15. Gérer l'abstraction	141
Les personnes ne sont pas des nombres	141
Règle 1. Préservez le réel – rassemblez les gens	144
Règle 2. Gardez la main – respectez le nombre de Dunbar	147
Règle 3. Rencontrez les gens que vous aidez	151
Règle 4. Donnez-leur du temps, pas seulement de l'argent	155
Règle 5. Soyez patients – la règle des sept jours et des sept années	158
16. Déséquilibre	160

Défis et tentation

Partie VI

L'abondance destructrice

17. Leadership, leçon 1 : telle culture, telle entreprise	165
Une culture sacrifiée	165
Les mauvaises cultures appellent de mauvais leaders	173
Une culture protégée	175
18. Leadership, leçon 2 : tel leader, telle culture	178
Moi avant toi. Moi avant nous.	178
Le vrai pouvoir	184
19. Leadership, leçon 3 : l'intégrité compte	192
Le test de la tranchée	192
Comment ne pas bâtir la confiance	194
Comment dire la vérité ? La leçon d'une entreprise	200
20. Leadership, leçon 4 : les amis comptent	205
Gagner ou servir	205
Les ennemis se combattent. Les amis coopèrent	211
21. Leadership, leçon 5 : diriger les gens, pas les chiffres	215
Neutron Jack	215
Boom et boum	223
Le leadership du peuple	226

Les abysses

Partie VII

Une société de toxicomanes

22. Nous sommes le centre de tous nos problèmes	235
Les Lumières	235
Une très moderne addiction	238
Devenez accro à la dopamine. Vous l'avez mérité!	240
23. À tout prix	243
Plus ! Plus ! Plus !	248
24. La génération abstraite	252
Les principaux perdants	252
La génération distraite	254
Le scénario noir	259

Partie VIII

Devenir un leader

25. Douzième étape	263
L'ocytocine avec nous	265
26. Un même combat	268
Gaspillage sans pénurie	268
Nos meilleurs moments au travail	270
Redéfinir le combat	272
La valeur d'un objectif	274
27. Il nous faut plus de leaders	277

<i>Remerciements</i>	281
----------------------	-----

<i>Index</i>	285
--------------	-----

P r é f a c e

Je ne connais pas d'organisation qui ait survécu à une crise grâce à son management. Le salut vient toujours du leadership. Pourtant, nos institutions d'enseignement et nos programmes de formation actuels s'attachent souvent plus à former des gestionnaires efficaces que de bons leaders. On mesure le succès d'une organisation par ses gains à court terme, sans se préoccuper de sa croissance et sa viabilité à long terme, qui ne feraient qu'« assurer l'intendance ». Le présent livre entend changer ce paradigme.

Dans cet ouvrage, Simon Sinek ne propose pas de nouvelles théories ou de nouvelles règles du leadership. Il vise bien plus haut : il cherche à faire du monde un endroit meilleur pour nous tous. Son projet est simple : créer une nouvelle génération d'hommes et de femmes qui comprennent que le succès ou l'échec d'une organisation ne repose pas sur l'habileté de son management mais sur l'excellence de son leadership.

Ce n'est pas un hasard si, pour expliquer à quel point l'attention des leaders compte pour leur entourage, Simon Sinek cite en exemple l'armée américaine, et en particulier le corps des Marines. Ces organisations possèdent des cultures fortes et des valeurs partagées par tous ; elles savent l'importance du travail d'équipe, instaurent la confiance parmi leurs membres, maintiennent un cap et, surtout, comprennent le rôle essentiel des gens et de leurs relations avec eux pour le succès de leur mission. Et puis, elles connaissent des situations où le coût d'un échec peut être catastrophique. Faillir à leur mission est hors de question. Sans aucun doute, le succès de nos armées repose sur les hommes.

Si un jour vous vous trouvez parmi des Marines assemblés pour le repas, vous remarquerez que les plus jeunes sont servis en premier et les plus anciens en dernier. Et vous noterez aussi que personne n'en donne l'ordre. Ainsi agissent les Marines, un point c'est tout. Ce geste très simple obéit à leur conception du leadership. Chez les Marines, il est normal que les chefs mangent après les autres, car le vrai prix du leadership est de placer les besoins des autres au-dessus des siens. Les grands leaders se soucient sincèrement de

ceux qu'ils ont le privilège de diriger et comprennent que le vrai coût de ce privilège est le sacrifice de leur intérêt personnel.

Dans son précédent livre, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Simon Sinek a montré pourquoi une organisation ne peut réussir que si ses leaders comprennent sa vraie vocation – son « pourquoi ». Ce nouvel ouvrage nous fait progresser d'un degré supplémentaire dans la compréhension des raisons qui permettent à certaines organisations de réussir mieux que d'autres. Dans ce but, il détaille tous les défis que doit relever le leader. Pour résumer, il ne suffit pas de connaître le « pourquoi » de votre organisation, il faut aussi connaître vos collaborateurs et réaliser qu'ils sont bien davantage qu'une ressource consommable. Bref, la compétence professionnelle ne suffit pas : un bon leader doit se soucier sincèrement de ceux qui lui ont été confiés.

Un bon management n'est assurément pas suffisant pour faire vivre une organisation sur la durée. En présentant de manière détaillée les caractéristiques du comportement humain, Simon Sinek montre clairement pour quelles vraies raisons certaines organisations réussissent pendant un certain temps mais finissent par échouer : leurs dirigeants n'ont pas su créer une atmosphère où les hommes comptent vraiment. Comme il le souligne, les organisations où les gens partagent des valeurs et sont eux-mêmes valorisés réussissent durablement contre vents et marées.

John Quincy Adams aurait compris ce message, car il comprenait manifestement ce que signifie être un leader quand il disait : « Si vos actions incitent autrui à rêver davantage, à apprendre davantage, à en faire davantage et à devenir davantage, vous êtes un leader. » Je pense que cette citation résume le message de ce livre. Quand leurs leaders les inspirent, les gens rêvent d'un avenir meilleur, ils consacrent du temps et des efforts à apprendre, ils en font plus pour leur organisation et ils finissent par devenir eux-mêmes des leaders. Un leader qui prend soin de son personnel et reste concentré sur le bien-être de l'organisation ne peut jamais échouer. J'espère que les lecteurs ce livre auront envie de toujours se servir en dernier.

George J. Flynn
Lieutenant-général, US Marine Corps (E.R.)

Chapitre

Protection venue d'en haut

Sous l'épaisse couche de nuages, il faisait nuit noire. Ni lune, ni étoiles. Juste l'obscurité. Le groupe progressait dans le vallon à une allure d'escargot imposée par le terrain rocailleux. Pis, il se savait observé. Tous étaient à cran.

Moins d'une année s'était écoulée depuis les attentats du 11 septembre. Le gouvernement taliban venait de tomber sous les coups de boutoir de l'armée américaine, pour avoir refusé de livrer Oussama Ben Laden, chef d'Al Qaïda. De nombreuses unités des forces spéciales se trouvaient dans la région pour des missions qui, aujourd'hui encore, restent classées secret défense. L'une de ces opérations avait eu lieu dans ce vallon-ci.

Tout ce que nous savons, c'est que les vingt-deux hommes du groupe s'étaient profondément infiltrés en territoire ennemi et venaient de s'emparer d'un prisonnier de marque. Ils cheminaient à présent sur les pentes escarpées d'un massif montagneux d'Afghanistan, escortant leur captif vers un refuge sûr.

Cette nuit-là, le capitaine Mike Drowley, alias Johnny Bravo, volait au-dessus de la couche nuageuse¹. Hormis le ronflement des moteurs, tout était parfaitement paisible là-haut. Le ciel était constellé d'étoiles et la lune éclairait si brillamment le sommet des nuages qu'on aurait dit une couche de neige fraîche. Le spectacle était magnifique.

Johnny Bravo et son numéro 2 effectuaient des cercles dans les airs aux commandes de leurs A-10, au cas où l'on aurait besoin

1. Mike Drowley, « There Are Some Fates Worse Than Death », conférence TED. Enregistrement, mai 2012. TEDx: <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Entretiens de l'auteur avec Mike Drowley, avril et juin 2013.

d'eux au sol. Affectueusement surnommé *Warthog* (phacochère), l'A-10 n'est pas, techniquement, un chasseur, mais un avion d'attaque. Relativement lent, ce monoplace blindé sert à assurer le soutien rapproché de troupes au sol. Il n'est ni aussi rapide ni aussi *sexy* que les autres avions de combat (d'où son surnom), mais il est efficace.

Dans l'idéal, les pilotes des A-10 en vol et les troupes au sol préfèrent conserver un contact visuel. Voir l'avion au-dessus d'eux, savoir que quelqu'un veille au grain, donne confiance aux soldats. De même, apercevoir les soldats en bas donne aux pilotes le sentiment de pouvoir les aider si nécessaire. Mais, en cette nuit afghane, la couverture nuageuse et le terrain montagneux empêchaient pilotes et soldats de vérifier leur présence mutuelle autrement que par un contact radio occasionnel. Johnny Bravo ignorait ce que les troupes au sol voyaient, mais la radio le renseignait sur leur état d'esprit. Et ce fut suffisant pour l'inciter à agir.

Suivant son instinct, il décida d'effectuer un passage à basse altitude en descendant sous les nuages pour jeter un coup d'œil sur le terrain. C'était audacieux. Compte tenu du plafond nuageux, épais et bas, des orages qui éclataient ça et là, de l'exiguïté de la vallée et des optiques de vision nocturne qui réduisaient son champ visuel, une telle manœuvre était extrêmement risquée, même pour un pilote très expérimenté.

Personne n'avait demandé à Johnny Bravo d'effectuer cette manœuvre dangereuse. S'il avait reçu des ordres, ç'aurait probablement été de rester là où il était et d'attendre qu'on l'appelle au secours. Mais Johnny Bravo était un pilote à part. Il avait beau être assis en sécurité dans son cockpit à des milliers de pieds d'altitude, il ressentait l'anxiété des hommes au-dessous de lui. Quel qu'en fût le danger, il savait qu'il devait effectuer ce rase-mottes. Il n'avait pas le choix.

À l'instant de plonger dans les nuages, son instinct reçut confirmation. Trois mots claquèrent à la radio, trois petits mots capables de faire frémir la nuque de tout pilote : « *Troops in contact* » (troupes au contact).

« *Troops in contact* » signifie que quelqu'un se trouve en difficulté sur le terrain. Par ce message, les forces terrestres signalent

qu'elles sont attaquées. Johnny Bravo l'avait entendu bien souvent pendant ses entraînements, mais, en cette nuit du 16 août 2002, il l'entendait pour la première fois en situation de combat.

Le pilote avait imaginé un moyen de se sentir proche des hommes sur le terrain, de ressentir ce qu'ils ressentait. Pendant ses entraînements, tout en survolant le champ de bataille, il se remémorait une scène du film *Il faut sauver le soldat Ryan* : celle du débarquement allié en Normandie. Il voyait s'abaisser la rampe d'une barge de débarquement Higgins et observait les hommes s'élaner sur la plage sous un mur de feu allemand. Il entendait les sifflements des projectiles autour d'eux, les impacts des balles perdues sur l'acier des bateaux, les cris des blessés. Johnny Bravo s'était entraîné à imaginer ce qui se passait au sol chaque fois qu'il entendait « *Troops in contact* ». Mû par ces images incrustées dans son esprit, il réagit à l'appel au secours.

Il ordonna à son numéro 2 de rester en altitude, annonça son intention aux contrôleurs de vol et aux soldats à terre, et plongea son appareil en piqué dans les ténèbres, secoué par les turbulences au cœur des nuages. Une forte poussée vers la gauche. Une chute soudaine. Une secousse vers la droite. L'A-10 n'est pas un appareil commercial, il n'est pas conçu pour le confort des passagers, et celui-là se trouvait ballotté en tous sens dans la couche nuageuse.

En vol vers l'inconnu, sans la moindre idée de ce qui l'attendait, Johnny Bravo concentra son attention sur ses instruments, tâchant d'en tirer un maximum d'informations. Ses yeux sautaient d'un cadran à l'autre, puis au pare-brise. Altitude, vitesse, cap, pare-brise. « Pourvu. Que. Ça. Marche. Pourvu. Que. Ça. Marche », se disait-il en retenant son souffle.

Au sortir des nuages, il se trouvait à moins de mille pieds du sol, dans un vallon. Ni à l'exercice, ni au cinéma, jamais il n'avait vu un tel spectacle. L'ennemi faisait feu depuis les deux parois du vallon. Un feu nourri. Les balles traçantes illuminaient la zone entière. Projectiles et roquettes pleuvaient sur les hommes des forces spéciales cloués au sol.

L'avionique de 2002 était moins perfectionnée que celle d'aujourd'hui. Ses instruments n'auraient pas empêché Johnny Bravo de s'écraser contre la paroi rocheuse. Pire, il ne disposait que de

vieilles cartes soviétiques datant de l'invasion de l'Afghanistan dans les années 1980. Mais il ne pouvait laisser tomber ses camarades. « Certains sorts sont pires que la mort, vous dira-t-il. Tuer ses propres hommes par accident est pire que la mort. Ou bien, rentrer chez soi en vie quand vingt-deux autres ne sont pas rentrés. »

Alors, en cette nuit noire du mois d'août, Johnny Bravo se mit à compter. Il savait à quelle vitesse il volait et à quelle distance se trouvaient les montagnes. Après un rapide calcul mental, il décompta à haute voix les secondes dont il disposait avant de heurter la paroi du vallon. « Un un mille, deux un mille, trois un mille... » Il dirigea ses armes sur une position ennemie d'où partait un feu nourri et pressa la détente de sa mitrailleuse Gatling. « Quatre un mille, cinq un mille, six un mille... » Plus d'espace devant lui : il tira le manche de son appareil, qui amorça un virage serré et se cabra dans les nuages en rugissant. Il n'avait pas d'autre moyen pour éviter de s'écraser contre la montagne. Collé à son siège par l'accélération, il entreprit de retourner au combat.

Mais la radio était muette. Le silence était assourdissant. Ses tirs n'avaient-ils servi à rien ? Le radio avait-il été abattu ? Ou, pire, l'équipe entière ?

Puis il y eut un appel. « En plein dedans ! En plein dedans ! Continue ! » Alors il continua. Il fit un autre passage, recommençant son décompte fatidique. « Un un mille, deux un mille, trois un mille... » Et un autre virage serré, et un autre passage. Et un autre. Et un autre. Et un autre. Ses frappes étaient efficaces et il avait beaucoup de carburant ; hélas, il ne tarda pas à se trouver à cours de munitions.

Il rejoignit son équipier, resté en vol circulaire au-dessus des nuages. Après un compte rendu rapide de la situation, il lui dit seulement : « Suis-moi. » Les deux A-10, aile à aile à un mètre l'un de l'autre, disparurent dans les nuages.

Une fois ressortis, à moins de mille pieds au-dessus du sol, ils commencèrent leurs passages de conserve. Johnny Bravo comptait à haute voix et son numéro 2 suivait en faisant feu. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille... » Au signal, les

deux avions viraient ensemble avant de revenir encore, et encore, et encore. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille. »

Cette nuit-là, vingt-deux hommes rentrèrent chez eux en vie. Il n'y eut aucune victime américaine.

La valeur de l'empathie

En cette nuit d'août au-dessus de l'Afghanistan, Johnny Bravo avait risqué sa vie pour sauver celle des autres. Il ne reçut pas de prime de rendement, ni de promotion, ni de médaille remise lors d'un séminaire. Il ne cherchait pas à attirer indûment l'attention ni à paraître dans un *reality-show* télévisé. Comme il le dit lui-même, il avait juste fait son *job*. Et la principale récompense reçue pour son intervention fut de rencontrer les hommes dont il avait assuré la protection aérienne cette nuit-là. Ils ne s'étaient jamais vus, mais s'étreignirent comme de vieux amis.

Au sein des hiérarchies linéaires dans lesquelles nous travaillons, nous aimerions que nos plus hauts supérieurs puissent voir ce que nous faisons. Nous sommes en quête de reconnaissance et de récompense. La plupart d'entre nous ont d'autant plus le sentiment de réussir qu'ils obtiennent plus de remerciements de la part de ceux qui commandent. Ce système fonctionne tant que notre supérieur hiérarchique reste dans l'entreprise et ne ressent pas trop de pression venue d'en haut – une condition à peu près impossible à maintenir. Pour Johnny Bravo et ses semblables, la volonté de réussir et le désir d'agir dans l'intérêt de l'organisation ne sont pas motivés seulement par les remerciements des supérieurs : ils font partie intégrante d'une culture de sacrifice et de service dans laquelle la protection provient de tous les niveaux de l'organisation.

Qu'est-ce qui donne à Johnny Bravo le courage de croiser au cœur de ténèbres inconnues, en sachant parfois qu'il risque de ne pas en revenir ? Une seule chose, qui n'est pas forcément celle que vous imaginez. Ce n'est pas son entraînement, si précieux soit-il. Ce n'est pas son éducation, si avancée soit-elle. Ce n'est pas son avion et ses équipements, si perfectionnés soient-ils. Malgré

toutes les technologies mises à sa disposition, assure Johnny Bravo, le principal atout dont il dispose pour remplir sa mission, c'est l'empathie. Pourquoi tant d'hommes et de femmes remarquables risquent-ils leur vie sous l'uniforme au profit des autres ? Posez la question à n'importe lequel d'entre eux, et ils vous feront tous la même réponse : « Parce qu'ils en feraient autant pour moi. »

D'où viennent des gens comme Johnny Bravo ? Sont-ils tout bonnement nés comme ça ? Certains, peut-être. Mais pour peu que nos conditions de travail soient adéquates, chacun d'entre nous, chacun, peut montrer le même courage et le même esprit de sacrifice que Johnny Bravo. On ne nous enjoindra peut-être pas de risquer notre vie ni d'en sauver, mais nous ne demandons qu'à partager nos succès et à aider nos collègues à réussir. Et surtout, cela est réciproque : si les conditions s'y prêtaient, nos collègues choisiraient d'en faire autant pour nous. Et lorsque cela se produit, quand des liens de ce genre se forment, cela crée un socle solide pour le succès et l'épanouissement que ni l'argent, ni la gloire, ni les récompenses ne peuvent apporter. Voilà ce que signifie travailler dans un endroit où les chefs donnent la priorité au bien-être du personnel et où, réciproquement, les employés font le maximum pour protéger et faire progresser le bien-être de chacun et celui de l'organisation.

J'ai choisi un exemple issu du milieu militaire car les leçons sont bien plus saillantes quand des vies sont en jeu. Il existe un caractère commun aux organisations qui réussissent le mieux, qui sont plus flexibles et innovantes que leurs concurrentes, qui s'attirent le plus de respect en interne comme en externe, qui bénéficient d'une meilleure fidélité et du moindre taux de départ de leur personnel, qui parviennent à surmonter presque n'importe quelle tempête, n'importe quel défi. Dans toutes ces organisations exceptionnelles prévaut une culture où les leaders assurent d'en haut une couverture de protection pour leurs collaborateurs sur le terrain et où ces derniers veillent les uns sur les autres. C'est dans ces conditions que les gens sont prêts à faire de grands efforts et à prendre de grands risques. Et le moyen par lequel toute organisation peut y parvenir, c'est l'empathie.