

JOCKO WILLINK

# LEADERSHIP ABSOLU



Les méthodes d'un Navy SEAL  
pour mener vos équipes vers le succès

A L I S I O

Apprenez à décider.  
Apprenez à prendre les commandes.  
Apprenez à contrôler vos émotions  
et à dire la vérité.

## APPRENEZ À DIRIGER.

Le leadership est l'une des aptitudes les plus difficiles à maîtriser ;  
mais il existe des stratégies et des tactiques, testées et éprouvées sur  
le terrain, pour mener n'importe quelle équipe au succès.

Comment être désigné comme leader ? Quelle communication  
adopter ? Comment surmonter le syndrome de l'imposteur ?

Comment construire une relation de confiance à la fois avec  
ses supérieurs et ses subordonnés ?

Partageant les leçons tirées de sa carrière de commandant  
des Navy SEALs, Jocko Willink propose une véritable boîte à outils  
pour devenir le leader que vous avez toujours voulu être.

**Jocko Willink** a fait partie des Navy SEALs pendant vingt ans, gravissant les échelons jusqu'à devenir commandant de la Task Unit Bruiser, l'unité spéciale d'opérations la plus décorée de la guerre d'Irak. Aujourd'hui à la retraite, il anime le *Jocko Podcast*, et il est devenu un auteur best-seller avec ses livres *Responsabilité absolue* et *Leadership absolu*.

ISBN : 978-2-37935-448-9



23,90 €  
Prix TTC  
France



FABRIQUÉ  
EN FRANCE



Rayon : Développement  
personnel et professionnel

Copyright © 2020 by Jocko Command, LLC

Titre original : *Leadership, Strategy and Tactics: Field Manual*

Relecture-correction : Anne-Lise Martin et Elodie Ther

Maquette : Patrick Leleux PAO

Maquette de couverture : Emmanuelle Audebrand

Photo de couverture © Courtney Henderson

© 2025 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris

ISBN : 978-2-37935-448-9

**LEADERSHIP ABSOLU**

**Du même auteur**

*Responsabilité absolue*, La mécanique générale, 2022

Jocko Willink

# LEADERSHIP ABSOLU

Les méthodes d'un Navy SEAL  
pour mener vos équipes  
vers le succès

*Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

A L I S I O



*Ce livre est dédié aux hommes de la Task Unit Bruiser,  
de la Seal Team Three, qui m'ont appris à diriger,  
en particulier :  
Marc Lee, qui m'a enseigné la valeur de la vie ;  
Mikey Monsoor, qui m'a enseigné ce qu'est le sacrifice ;  
Ryan Job, qui m'a enseigné la véritable persévérance ;  
Chris Kyle, qui m'a enseigné le sens du devoir ;  
Et Seth Stone, mon frère, qui m'a enseigné ce que sont  
la loyauté et l'amitié, et ne m'a jamais laissé tomber. Jamais.*



# SOMMAIRE

## **Introduction**

Les origines – L'apprentissage du leadership.....	13
---	----

## **PREMIÈRE PARTIE STRATÉGIES DU LEADERSHIP**

<b>Chapitre 1 - Fondements</b> .....	27
Première section : se détacher.....	27
Deuxième section : arrogance et humilité .....	34
Troisième section : outrepasser les limites .....	46
Les lois du combat et les principes du leadership.....	49
Le pouvoir des relations.....	62
Jouer le jeu.....	65
Quand la mutinerie est-elle de mise ?.....	69
Inné ou acquis ? .....	76
Leadership et manipulation.....	83
Subordonner l'ego .....	85
Les leaders disent la vérité.....	90
Étudier.....	96
<b>Chapitre 2 - Conditions nécessaires</b> .....	99
Être apte et demander de l'aide .....	99
Établir des relations de confiance .....	102
<i>Avec les subordonnés</i> .....	102
<i>Avec les supérieurs</i> .....	105

<i>Confiance et commandement décentralisé</i> .....	106
Acquérir influence et respect .....	109
Responsabilité absolue en tout.....	111
<i>Responsabilité préventive</i> .....	116
<i>Assumer sa responsabilité face aux reproches</i> .....	117
Ramasser les douilles.....	120
Diriger depuis l'arrière .....	122
Ne pas surréagir .....	126
Rien à faire.....	128
Tout le monde est pareil, chacun est différent.....	130
Respecter la nature.....	135
L'isolement du leader.....	137
Savoir ce qui est important et ce qui ne l'est pas.....	139
<b>Chapitre 3 - Valeurs</b> .....	143
Le membre le plus important de l'équipe .....	143
L'étendue du contrôle .....	145
Discipline et sollicitude .....	149
La discipline imposée .....	150
La fierté.....	154
Donner des ordres .....	159
Les béni-oui-oui .....	163
L'exception à la règle : « Pas de mauvaises équipes, que des mauvais leaders ».....	164

## **DEUXIÈME PARTIE TACTIQUES DU LEADERSHIP**

<b>Chapitre 4 - Apprentissage</b> .....	171
Réussir sa prise de poste .....	171
Être choisi .....	174

Si vous n'êtes pas l'heureux élu .....	174
Le syndrome de l'imposteur .....	176
Le manque de confiance .....	180
De suiveur à leader .....	181
Surmonter la rancœur .....	185
Entrée en matière .....	186
N'en fais pas trop, Rambo .....	191
<b>Chapitre 5 - Compétences</b> .....	195
Quand s'imposer .....	195
Rien de personnel .....	200
Ne pas camper sur ses positions .....	201
La prise de décision séquencée .....	203
Commandement décentralisé ou paresse ? .....	207
La solution de facilité .....	209
Le bénéfice du doute .....	211
Rentrer dans le rang pour gagner en influence .....	212
Tout va bien (mais pas vraiment).....	218
<b>Chapitre 6 - Manœuvres</b> .....	221
Le leadership pour enseigner et construire .....	221
<i>Face à une attitude négative</i> .....	221
<i>Apprendre l'humilité</i> .....	227
<i>Donner ou redonner confiance</i> .....	229
<i>Stimuler l'esprit d'équipe</i> .....	230
Commander ses pairs .....	232
Micro-management, patrons indécis ou médiocres .....	237
Quand micro-manager .....	242
Le patron qui s'attribue tout le mérite .....	245
Le chef presque indéfendable .....	248
La gestion du stress.....	250
Les sanctions.....	253
Quand renoncer ?.....	256

<b>Chapitre 7 - Communication</b> .....	265
Tenir les troupes informées.....	265
Neutraliser la rumeur .....	271
Des directives claires .....	272
C'est comme ça et pas autrement .....	274
Le fil conducteur .....	277
La vérité avec tact.....	281
Éloges et pondération .....	284
L'espoir .....	289
Les ultimatums.....	290
<i>L'ultimatum du patron</i> .....	291
<i>L'ultimatum du subordonné</i> .....	292
<i>Faire face à un ultimatum</i> .....	294
Faire écho et tempérer .....	296
Quand crier contre ses subordonnés .....	298
Faire en sorte d'être écouté.....	301
Présenter des excuses.....	302
Accessible mais prudent .....	303
Montrer l'exemple .....	305
<b>Conclusion</b>	
Tout repose sur vous mais.....	307

## INTRODUCTION

# LES ORIGINES – L'APPRENTISSAGE DU LEADERSHIP

Lorsque j'ai rejoint la SEAL Team One<sup>1</sup> après avoir terminé la formation de base, intitulée « Basic Underwater Demolition » (ou BUD/S, « Bases de la démolition sous-marine »), il n'existait aucun cours pour le leadership. Les nouvelles recrues ne recevaient aucun manuel, ni aucune documentation sur le sujet. Nous étions supposés apprendre à commander comme les SEAL l'avaient toujours fait depuis que notre force existait : sur le tas.

Certes, cela présente quelques avantages d'apprendre ainsi. Il est utile d'être coaché et mentoré par un leader solide, qui vous forme à mesure que vous vous frottez aux défis concrets de votre travail sur le terrain. Au sein des SEAL Teams, cela

---

1. Créés en 1961, les SEAL, acronyme de Sea, Air and Land, « mer, air et terre », constituent une force spéciale de l'US Navy, la marine de guerre américaine. Intervenant dans tous les environnements en petites unités, ils trouvent leur origine dans les NCDU, les Naval Combat Demolition Units, ou « unités de démolition en combat naval », constituées en 1943 pour détruire les obstacles susceptibles de gêner le Débarquement allié sur les côtes françaises. Les SEAL sont organisés en neuf unités dénommées SEAL Teams, « équipes SEAL ». [Toutes les notes sont des traductrices.]

signifie qu'un chef vous dit exactement quoi faire en fonction des divers scénarios que vous rencontrez. Si votre chef se trouve être un bon leader, s'il est prêt à miser sur vous, et si vous avez l'intelligence d'être attentif, vous finirez par apprendre quelque chose en matière de leadership.

Toutefois, cette méthode d'enseignement comporte de sérieuses insuffisances. En premier lieu, tous les leaders ne sont pas des bons leaders, et les SEAL Teams ne font pas exception. J'ai intégré les SEAL en 1991. Il n'y avait alors pas de guerre en cours. La première guerre du Golfe venait d'avoir lieu, mais les combats sur le terrain n'avaient duré que soixante-douze heures. Les SEAL n'avaient mené qu'un petit nombre d'opérations, relativement faciles. Avant cela, pendant vingt ans, presque tous les autres déploiements avaient eu lieu en temps de paix. La principale mission des SEAL avait consisté à entraîner des militaires d'autres pays. Pour moi, comme pour la plupart des militaires américains, être engagé dans des combats paraissait un rêve lointain. La réalité était que les SEAL Teams – et l'ensemble de l'armée américaine – étaient passées en « mode paix » depuis la fin de la guerre du Viêt Nam. Ce qui signifiait que les leaders n'avaient pas vraiment été mis à l'épreuve. Au sein des SEAL Teams, un très bon leader recevait à peu près les mêmes affectations et progressait plus ou moins aussi rapidement qu'un mauvais.

Rien ne garantissait donc que l'officier responsable d'une section, censé mentorer les jeunes SEAL, était le type de leader qu'il fallait imiter. De plus, tous les supérieurs ne sont pas disposés à mentorer leurs subordonnés. Et même les meilleurs leaders ne peuvent véritablement investir leur temps et leur savoir que dans une poignée d'hommes. Même en temps de paix, il y a une tonne de travail administratif à effectuer et

de grandes chances que le mentorat et le coaching passent à la trappe.

Il incombait donc aux SEAL juniors de prêter attention. Mais bien des choses pouvaient les en détourner. Il était parfois difficile à un membre junior de l'équipe de comprendre qu'il ne serait pas toujours un nouveau – qu'un jour, il aurait à commander une section et qu'il devait apprendre autant qu'il le pouvait afin d'y être prêt.

J'ai été chanceux. Des chefs vraiment formidables ont investi en moi. Ils ont pris le temps de m'expliquer les choses. Ils m'ont parlé sérieusement de stratégie et de tactique. Certains des SEAL vétérans du Viêt Nam racontaient des histoires qui véhiculaient d'importantes leçons tactiques en matière de leadership. J'ai écouté. J'ai assimilé ces récits et ces enseignements. En définitive, j'ai pu soumettre les théories du leadership que j'avais ainsi apprises à l'épreuve ultime : le combat. J'ai alors codifié ces leçons et les ai transmises aux jeunes SEAL rejoignant nos rangs. Je me suis efforcé de leur enseigner comment diriger.

Le but du leadership paraît simple : obtenir des gens qu'ils fassent ce qu'ils doivent faire pour soutenir l'équipe et la mission. Mais la pratique diffère selon chacun. Elle comporte des nuances que chacun doit découvrir par lui-même. Les leaders sont tous différents. Ceux qui les suivent sont différents. Leurs pairs sont différents. Chaque personne a ses caractéristiques individuelles, sa personnalité et ses propres perspectives. Je le dis souvent aux dirigeants : ce qui rend le leadership si difficile, c'est qu'il implique de traiter avec les gens, et que les gens sont cinglés. Et la personne la plus cinglée avec laquelle un leader doit composer, c'est lui-même. Cela dit, même la folie suit un schéma ; le comportement humain se conforme à des schémas.

Si vous pouvez les identifier, vous pouvez prédire comment les événements sont susceptibles d'évoluer et influencer leur cours.

Quand j'ai pris ma retraite de l'armée, j'ai commencé à enseigner à des leaders civils les principes du leadership au combat. Puis je me suis associé avec mon ancien équipier des SEAL Leif Babin pour lancer un cabinet de consultants spécialisé dans le leadership, baptisé Echelon Front. Les principes valables sur le champ de bataille s'appliquent à toute situation de leadership. Nous avons développé ceux que nous avons appris au combat dans deux livres consacrés à notre expérience et décrit comment ils s'appliquent dans le monde des affaires et dans la vie. *Responsabilité absolue* et *The Dichotomy of Leadership* [Les paradoxes du leadership] expliquent ces principes dans un langage clair et les illustrent par des exemples en situation de combat et dans le milieu de l'entreprise. Des leaders du monde entier ont obtenu des résultats incroyables en les appliquant dans leur domaine.

Néanmoins, mettre en œuvre ces principes peut être plus ardu qu'il n'y paraît. Si en acquérir une compréhension intellectuelle est assez simple, cela ne suffit pas toujours. Un leader doit maîtriser les stratégies et les tactiques nécessaires pour traduire ces préceptes dans la réalité – il doit savoir comment les mobiliser de façon pragmatique. Il doit comprendre les fondements stratégiques sur lesquels ils reposent et les présupposés dont ils découlent. Ensuite, le leader doit appréhender les capacités tactiques, les manœuvres stratégiques et les techniques de communication qu'il faut déployer pour mettre en œuvre les principes du leadership. C'est ce dont traite ce livre.

Comme dans les autres ouvrages que j'ai écrits, les expériences décrites ici le sont de mémoire, et ma mémoire n'est pas parfaite ; les citations ne sont pas des transcriptions mot

pour mot de ce qui a été dit, mais des approximations visant à transmettre l'essentiel du propos. Certains détails ont été modifiés pour protéger l'identité des personnes concernées ou des informations sensibles.

Il n'est pas nécessaire de lire ce livre du début à la fin. Il est structuré et rédigé de manière à servir de manuel de référence et à offrir à tout leader la possibilité de rapidement comprendre et mettre en œuvre les stratégies et tactiques pertinentes dans la situation qu'il rencontre. *Leadership absolu* est conçu pour accompagner les dirigeants sur le terrain, afin de les aider à faire ce qu'ils sont censés faire : diriger.

Qui suis-je pour vouloir apprendre à diriger aux dirigeants ? Où ai-je appris l'art du leadership ? Une grande partie de mon éducation en la matière relève de la chance. J'emploie ce mot parce que quelques coïncidences heureuses m'ont doté de la bonne disposition d'esprit et ont mis sur mon chemin les bons enseignants, ainsi que les bonnes occasions d'apprendre.

Une des chances que j'ai eues, qui m'a fait me concentrer sur le leadership, est que je n'avais pas de talent naturel pour quoi que ce soit en particulier. Petit, je n'étais ni le plus rapide, ni le plus fort, ni le plus intelligent. Je n'ai jamais été doué pour lancer un ballon de basket, frapper un ballon de foot ou une balle de baseball. Je n'ai jamais remporté de course, ni aligné de trophées ou autres récompenses sportives sur une étagère. Mon dossier scolaire n'a jamais été non plus exceptionnel. Je pouvais être bon élève lorsqu'un cours m'intéressait, mais cela était rare, et mes notes reflétaient mon désintérêt. J'étais moyen en tout.

Pourtant, ma personnalité, au fond, me poussait à vouloir réussir. Je voulais faire impression sur les gens. Je voulais laisser une empreinte, mais mes aptitudes athlétiques et cognitives ne

me le permettaient pas toujours. Aussi, dès le plus jeune âge, j'ai eu besoin de m'entourer d'autres personnes possédant plus de talent et plus de capacités, à même de faire ce que j'avais besoin qu'elles fassent. J'ai eu besoin de diriger.

Évidemment, je ne pensais pas alors qu'il s'agissait de leadership. Je croyais tout simplement que je faisais advenir les choses et apportais ma contribution en amenant les gens à travailler ensemble, à se soutenir, dans le cadre d'une mission commune. Il pouvait s'agir de construire un fort dans les bois ou de planifier un prétendu assaut militaire avec des pistolets à eau contre un groupe d'amis. Quelle que soit la tâche, je me retrouvais généralement à donner des ordres à des personnes plus fortes, plus rapides, ou plus aptes que moi d'une manière ou d'une autre. C'était apparemment de cette façon que je pouvais le plus aider et le seul domaine dans lequel je pouvais agir avec un niveau de compétence plus élevé.

J'ai, par ailleurs, toujours été du genre rebelle. Peut-être était-ce pour moi un autre moyen de laisser une trace : je ne me conformais pas aux comportements des autres ados. J'agissais autrement, j'écoutais de la *hardcore* et du *heavy metal*, et j'adoptais dans tous les domaines une attitude de dur. Cela me distinguait de la meute. Une fois en dehors du cercle des jeunes « normaux », je me suis détaché d'eux. Alors j'ai observé. En regardant de l'extérieur, j'ai acquis une meilleure compréhension de ceux que je regardais. J'ai vu leurs émotions, leurs cliques et leurs drames évoluer depuis une position détachée. J'ai appris.

Mon attitude rebelle a atteint des sommets lorsque j'ai décidé de m'enrôler dans la Marine. Beaucoup de jeunes de ma petite ville de la Nouvelle-Angleterre fumaient de l'herbe, buvaient et écoutaient de la musique de baba cool. Après le

lycée, ils s'apprêtaient, pour un grand nombre d'entre eux, à entrer à l'université ou dans le monde professionnel. Intégrer l'armée était l'une des décisions les plus radicales qu'un môme de ma ville puisse prendre. J'ai poussé le bouchon plus loin : j'ai postulé pour les SEAL Teams.

Au tournant des années 1990, personne ne savait grand-chose sur les unités SEAL. Mon recruteur de la Marine disposait d'une mauvaise copie de la vidéo de recrutement des SEAL intitulée *Be Someone Special* [Soyez spécial]. Bien que totalement ringarde par rapport aux normes actuelles, elle m'a donné, à l'époque, un aperçu de ce qu'étaient les SEAL Teams : mitrailleuses, snipers, explosifs et opérations ultra-rapides. C'était comme un rêve devenu réalité. Je me suis engagé.

Quand j'ai annoncé à mon père que j'entrais dans la Navy, il m'a dit : « Tu vas détester ça. »

« Pourquoi ? » ai-je demandé.

« Parce que tu n'aimes pas l'autorité et que tu n'aimes pas les gens qui te disent quoi faire. »

« Mais, papa, ai-je répondu avec assurance. Il s'agit des SEAL Teams. On est une équipe. On ne reçoit pas d'ordres : on travaille ensemble. »

Quel gosse naïf j'étais ! En fait, j'étais tout bonnement stupide. Je croyais que les SEAL Teams étaient des groupes de mecs qui œuvraient ensemble, des organisations horizontales où personne n'était vraiment aux commandes. J'étais loin du compte. J'avais aussi entendu dire que les SEAL Teams accusaient un taux de pertes de 50 %, et que presque aucun homme ne parvenait à la retraite au bout de vingt années de service, parce que la plupart des SEAL étaient blessés ou tués sur le terrain. Notez bien qu'on était en 1989 et que, hormis l'invasion

du Panama, où les opérations militaires n'avaient duré qu'un mois et demi, nous n'étions pas en guerre. Rétroactivement, je suis certain que cette idée des 50 % de pertes découlait du fait que les prédécesseurs des SEAL Teams – les Naval Combat Demolition Units, ou NCDU – avaient effectivement subi de telles pertes lors du Débarquement sur les plages de Normandie. Je l'ignorais à l'époque. Je pensais que tous les SEAL enregistraient une même proportion de pertes, et j'y croyais dur comme fer. Cela me donnait encore plus envie d'en faire partie. Comme je l'ai dit, j'étais bête. Coriace, mais bête.

Cependant, m'engager dans la Marine a été la meilleure chose que j'aie jamais faite. Je repartais à zéro, avec une direction claire. Personne dans la Navy ne se souciait du fait que je n'aie pas eu les meilleures notes au lycée. Cela importait peu que je ne sois pas le meilleur athlète. Nul ne se préoccupait de savoir d'où je venais, ce que mes parents faisaient, ou, plus généralement, quelle était mon histoire. On m'a rasé la tête, on m'a remis un uniforme et on m'a dit ce que je devais savoir pour réussir. Fais ton lit comme ceci, plie tes sous-vêtements comme cela, cire et frotte tes brodequins jusqu'à ce qu'ils brillent comme un miroir. Si tu es capable de suivre les règles et de faire ce qu'on t'ordonne de faire, tu accèderas à des responsabilités. J'ai suivi les règles et j'ai fait ce qu'on m'ordonnait de faire, et cela a payé. J'ai été nommé responsable d'escouade au camp d'entraînement. Qu'est-ce que cela veut dire ? Techniquement, pas grand-chose, mais cela signifiait beaucoup pour moi. Je réussissais. Et plus important, je me sentais enfin chez moi.

Il en a été de même lors de la formation BUD/S. Je n'avais toujours aucune aptitude particulière. Je n'étais ni le meilleur coureur ni le meilleur nageur. Je ne brillais pas dans la course d'obstacles. Mais je faisais ce qu'on me disait de faire. Je jouais

le jeu. Et je n'avais pas l'intention de jeter l'éponge. On dit que tout le monde envisage de renoncer durant la formation de base. Je n'y ai jamais pensé. Pas une seconde. L'idée ne m'a jamais traversé l'esprit. La Hell Week, « la semaine infernale », cinq jours d'affilée d'entraînement physique incessant, sans presque aucun temps de sommeil, qui voit le plus grand nombre de recrues démissionner, a été en fait assez relaxante pour moi, parce que, pendant cette semaine, il n'y a plus de temps imparti. Pendant toutes les autres phases de la formation BUD/S, les élèves sont sans cesse chronométrés. Chaque jour ont lieu des courses, des épreuves de natation, des parcours d'obstacles chronométrés. Si vous n'êtes pas dans le temps et échouez à une épreuve, vous êtes « dans la bulle ». Si vous échouez de nouveau, vous êtes renvoyé. C'était stressant. Mais pendant la Hell Week, rien n'était chronométré. Il fallait seulement continuer. Il ne fallait pas renoncer. Pour moi, cela a été la partie la plus facile.

Après avoir terminé la formation BUD/S, j'ai rejoint la SEAL Team One. J'étais plein d'enthousiasme, comme tous ceux d'entre nous qui parvenions dans ce lieu sacré, peuplé de héros et de légendes de guerre. Nous étions fiers d'avoir réussi la BUD/S et étions prêts à mener la vie des SEAL. Mais il y avait un problème. Nous n'étions pas encore des SEAL. Et nous n'avions aucune raison d'être fiers, comme nous allions bientôt le découvrir.

Le chef de corps, le plus haut gradé de la Team One, nous a accueillis en ces termes : « Personne ici n'en a rien à faire que vous ayez réussi la formation BUD/S. Nous sommes tous passés par là. Cela ne signifie rien ici. Vous devez faire vos preuves pour mériter votre trident. Alors fermez-la, ouvrez tout grand vos oreilles, n'oubliez rien et soyez ponctuels. Des questions ? »

Le trident évoqué est l'insigne en or épinglé sur l'uniforme, qui indique que vous faites partie des SEAL. Pour obtenir notre trident, nous devons subir une période probatoire de six mois, au terme de laquelle nous devons passer un examen écrit et oral devant le personnel senior de l'équipe. Cela nous rendait tous nerveux et le chef de corps ne nous a nullement rassurés à ce sujet.

Aucun d'entre nous n'avait de questions à poser. Cela a été un moment d'humilité. Bien qu'ayant triomphé de la formation BUD/S, dont on nous avait dit qu'elle était spéciale et formait des personnes d'« élite », nous avons vite compris que nous ne l'étions en rien. Les nouveaux, dont moi-même, avaient encore beaucoup à prouver, et d'une certaine façon, je savais que j'aurais toujours beaucoup à prouver. C'est là un des motifs sous-jacents de la culture des SEAL Teams : on ne peut jamais s'en remettre à ce que l'on a accompli par le passé. Il faut toujours s'améliorer.

Au début des années 1990, quand j'ai rejoint la SEAL Team One, le parcours de formation était différent de ce qu'il est aujourd'hui. À l'époque, une fois intégré dans une équipe, vous étiez affecté à une section. C'est là que vous appreniez vraiment à être un SEAL. Jusqu'à ce stade, il n'y avait pas de formation tactique. Lors de la BUD/S, vous n'appreniez pas grand-chose du métier véritable de SEAL. Vous appreniez à supporter le froid, l'humidité, la fatigue, et à ne pas avoir le moral, sans vous plaindre. Mais vous n'acquériez aucune des compétences qui font de vous un opérateur professionnel. Ces aptitudes étaient enseignées une fois que vous faisiez partie d'une section SEAL. Là, vous étiez submergé d'informations. Il y avait tellement de connaissances à assimiler, tellement de compétences à maîtriser, tant de tactiques à comprendre, que vous aviez l'impression que

vous n'arriveriez jamais à tout savoir. Mais comme les autres nouveaux, j'ai écouté et j'ai appris. Chaque jour.

Au sein de mes trois premières sections, j'ai appris quelques concepts clés qui sont restés ancrés en moi pour le reste de ma carrière et ont également constitué la base sur laquelle j'ai établi la plupart des principes que j'ai ensuite enseignés aux SEAL Teams puis, finalement, à des entreprises et organisations à travers le monde. C'est là un exemple de la chance que j'évoquais plus haut. J'étais au bon endroit au bon moment, dans la bonne disposition d'esprit pour apprendre ce que j'ai appris. Puis j'ai eu la chance de vivre d'autres expériences qui sont venues compléter ce que j'avais intégré, et lentement, de façon subconsciente, j'ai commencé à formuler un système de leadership que j'ai eu, une nouvelle fois, la chance d'appliquer sur l'un des champs de bataille les plus éprouvants au monde : lors de la bataille de Ramadi, à l'été 2006. À mon retour de ce déploiement en Irak, j'ai pris en charge la formation des SEAL Teams de la côte ouest, ce qui m'a permis de formaliser, codifier et transcrire ce que j'avais appris. Cependant, tout ce que j'ai fini par écrire trouve ses origines dans cet environnement d'apprentissage très peu conventionnel mais extrêmement efficace : la section SEAL.



PREMIÈRE PARTIE

**STRATÉGIES**

**DU LEADERSHIP**

