

Commencer par pourquoi. Comment les grands leaders nous inspirent à passer à l'action
Simon Sinek

Occurrence a lu pour vous...

Note de synthèse rédigée par des étudiants de l'UCL et relue par Occurrence

Leader d'un mouvement visant à bâtir une société de gens inspirés, où règnent fidélité et confiance, Simon Sinek est un optimiste qui nous livre son postulat : commencer par pourquoi.

En guise d'introduction, il aborde trois exemples qui illustrent parfaitement sa théorie. Il s'appuie sur l'histoire des **Frères Wright**, celle de **Martin Luther King** et enfin, celle de **Apple**. Ces exemples ainsi que beaucoup d'autres viennent tout au long de l'ouvrage mettre en exergue la manière dont des individus ou des entreprises ont agi en suivant un modèle commun : **ils ont tous commencé en se demandant POURQUOI.**

La première partie explique que la plupart des entreprises ne savent pas quelle est la raison pour laquelle leurs clients les ont choisies. La majorité d'entre elles dira que c'est grâce à la qualité ou le prix de ses produits. Mais comme l'auteur le dit, vue la multitude actuelle de produits ou de services existant, il est toujours possible d'en trouver d'autres moins cher, à qualité équivalente. « *Il n'y a que deux façons d'influencer le comportement humain : la manipulation ou l'inspiration.* » La **manipulation** est une tactique courante et assez anodine. Dans le monde des affaires ou même en politique, la manipulation s'utilise sous différentes formes de vente et de marketing : la baisse des prix, les promotions, la peur, les aspirations, la pression sociale, la nouveauté (appelée faussement innovation), etc. Comme les entreprises ne savent pas pourquoi leurs clients sont leurs clients, ils utilisent la manipulation. Évidemment, ils savent que cela fonctionne (ex : une baisse de prix sera toujours attractive). Les gains à court terme sont fantastiques mais baisser les prix deviendra une mauvaise habitude. En effet, comme les clients seront habitués à des prix bas, il sera difficile voire impossible de leur faire payer plus cher par la suite. C'est donc un cercle vicieux ; il faudra toujours utiliser la manipulation pour continuer de vendre. Les gains sont à court terme, mais sur le long terme, la manipulation coutera de plus en plus cher à l'entreprise. **Si toutes ces formes de manipulation peuvent faire vendre et aider une entreprise à réussir, aucune d'entre elle n'entraîne la fidélité.** Or, fidéliser permet de conserver ses clients dans les bons moments comme dans les mauvais. De plus, des clients fidèles seront prêts à refuser un produit plus avantageux pour continuer à acheter vos produits. Souvent, ils ne prennent même pas la peine d'aller voir ce qui se fait chez la concurrence ! **C'est là la différence entre manipulation et inspiration, et c'est là que réside la force du leadership.**

Le cœur de la théorie de Simon Sinek réside dans le modèle du « **Cercle d'or** ». Tous les leaders – individus ou organisations - pensent, agissent et communiquent de la même façon. La clé : faire le contraire des autres. Cette « façon » est le cercle d'or. Il est divisé en trois parties : **pourquoi, comment et quoi**. Pour « *matérialiser une idée en mouvement social* », le processus de communication doit s'amorcer de l'intérieur vers l'extérieur, en commençant donc par pourquoi. Le **quoi** : **c'est ce que l'entreprise fait**. Le **comment** : **c'est comment elle fait ce qu'elle fait**. Souvent d'ailleurs, les entreprises se servent de ce comment pour expliquer en quoi elles sont différentes et meilleures que les autres (leur valeur ajoutée, les qualités des produits, etc.). Le **pourquoi** : comme l'auteur le

souligne, très peu d'entreprises ou de personnes parviennent à **expliquer clairement pourquoi elles font ce qu'elles font**. L'auteur précise: le pourquoi ce n'est pas « *gagner de l'argent* », ça c'est un résultat. **Le pourquoi, c'est notre mission, cause ou croyance. C'est ce qui nous anime, nous passionne et ce qui nous pousse à faire ce que l'on fait. Il faut donc penser au pourquoi avant d'expliquer le comment et le quoi**. Pourtant, la plupart des entreprises communiquent de l'extérieur vers l'intérieur, et commencent donc par dire ce qu'elles font et comment elles le font. L'auteur reprend l'exemple d'Apple pour illustrer sa théorie. Véritable leader, Apple communique son pourquoi, sa croyance, sa cause : défier le *statu quo*, penser différemment. Ensuite et seulement ensuite, la marque explique ce qu'elle fait pour atteindre cette cause. Le quoi ne doit servir qu'à fournir la preuve tangible de la cause. « **Les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, mais POURQUOI vous le faites.** ». C'est ce qui explique que les leaders sont en mesure de répéter leur succès, encore et encore, ils inspirent la population par leur croyance.

« **Le pouvoir du POURQUOI n'est pas une question d'opinion mais de biologie** ». Simon Sinek fait correspondre les différents niveaux de son cercle d'or avec ceux du cerveau humain. Le néocortex correspond au niveau du quoi, c'est la pensée rationnelle et analytique ainsi que celle du langage. Au centre, les deux sections constituent le système limbique. C'est le cœur des émotions, comme la fidélité et la confiance. Le cerveau limbique contrôle tous les comportements humains et par conséquent toutes les prises de décision. Par contre, cette partie du cerveau n'a aucune connexion avec le langage, c'est la raison pour laquelle nous éprouvons tant de difficultés à mettre des mots sur ce que l'on ressent. C'est là que réside la force de la communication débutant par l'intérieur du cercle : on parle directement à la partie du cerveau qui contrôle la prise de décision et ensuite, la partie liée au langage permet de rationaliser nos décisions. Si une entreprise n'a pas une vision claire de son pourquoi et communique uniquement sur son comment et son quoi, elle fera appel aux niveaux rationnels de notre cerveau et par conséquent, n'atteindra pas le cerveau limbique, maître de nos émotions. Comment parvenir à gagner la confiance et fidéliser les clients alors ?

Pour assurer le bon fonctionnement du cercle d'or, il est primordial d'en maintenir l'équilibre et l'ordre. **Le pourquoi doit être précis : le leader doit verbaliser clairement sa mission, ses croyances afin que ses employés sachent pourquoi ils viennent travailler**. Ensuite vient la discipline du comment : il s'agit des valeurs ou principes qui guident l'entreprise pour préciser sa cause. C'est ce qui la rendra authentique. « **Toutes vos paroles et vos actions doivent refléter ce en quoi vous croyez** ». Le « **pourquoi** » c'est la conviction, les « **comment** » sont les actions entreprises pour exprimer cette conviction. Et enfin, les « **quoi** » sont les résultats qui en découlent (les paroles et actions de l'entreprise, les produits ou services, le marketing, les relations publiques etc.). Pour que les gens comprennent votre pourquoi et pour être perçu comme authentique, il faut de la constance. Le tout doit être dans le bon ordre : le pourquoi doit précéder tout le reste. C'est ce qui permet un impact profond et à long terme, c'est ce qui inspire les gens à passer à l'action.

« **Trouver des personnes qui croient en ce que vous croyez** » ; cette phrase est valable autant à l'externe qu'à l'interne. Les clients vont acheter vos produits parce qu'ils croient aux mêmes valeurs, mais vos employés doivent également être motivés par la même cause que vous. L'auteur l'illustre par l'exemple du dirigeant de *Southwest Airlines*, qui pensait qu'il fallait d'abord s'occuper de ses employés. Simon Sinek utilise d'ailleurs la parabole du tailleur de pierres : lorsque l'on sait pourquoi on travaille, on est beaucoup plus motivé. Les entreprises qui ont un pourquoi puissant sont en mesure d'inspirer leurs clients, mais également leurs employés.

Une fois que l'on connaît son pourquoi, il faut prendre en considération la Loi de la Diffusion de l'Innovation pour le communiquer. Selon cette loi, la population se divise en 5 groupes représentés par une courbe : les **innovateurs**, les **utilisateurs précoces**, la **majorité précoce**, la **majorité tardive** et les **suiveurs**. Les **innovateurs** recherchent les nouveaux produits, les nouvelles idées et son intrigués par tout progrès remarquable. Ils veulent être « les premiers ». Les **utilisateurs précoces** leur sont semblables, ils aiment aussi les nouvelles technologies, sont les premiers à reconnaître la valeur de nouvelles idées, tolèrent des imperfections et sont donc prêts à prendre des risques. La différence c'est qu'ils ne génèrent pas d'idées nouvelles. Ces deux groupes se fient à leur instinct. Les utilisateurs précoces sont prêts à payer un supplément ou subir un inconvénient pour acheter les nouveaux produits brillants. Les trois groupes sur la gauche de la courbe sont ceux qui feront la file pendant des heures pour acheter le nouvel iPhone. Arrivent ensuite la **majorité tardive** et les suiveurs, qui eux n'achèteront la « nouvelle technologie » que parce qu'ils n'ont plus le choix (par exemple ils achèteront des téléphones à clavier parce que les appareils téléphoniques à cadran n'existent plus). À contrario des trois premiers groupes, ils accordent plus d'importance aux **éléments rationnels**. Ce sont les utilisateurs précoces qu'il est intéressant de **convaincre et influencer**. En effet, comme dit précédemment, ceux qui achètent votre produit uniquement pour leurs caractéristiques pratiques ne seront pas fidèles à l'entreprise. Cela ne sert donc à rien de dépenser de l'argent dans des campagnes de communication pour les atteindre. **Comme il faut toucher le cerveau limbique, et donc les émotions pour connaître un succès de masse, il faut toucher les personnes se trouvant du côté gauche de la courbe. Lorsque les utilisateurs précoces sont convaincus par votre pourquoi, ils influenceront à leur tour le reste de la courbe**, qui attend les avis et recommandations de ceux-ci. Ce sont eux qui croiront en votre pourquoi qui vous seront fidèles, d'où l'importance de le communiquer de la meilleure façon possible, et aux bonnes personnes.

Bien-sûr, il faut commencer avec pourquoi mais il faut également savoir comment. L'auteur reprend le cercle d'or sous forme conique pour l'appliquer au système hiérarchique des entreprises : au sommet, le pourquoi correspond au leader, le PDG. Le comment reprend les cadres supérieurs qui doivent être inspirés par la vision du leader et qui savent comment la traduire concrètement, les actions de l'entreprise. Les « quoi » représentent les employés, où les choses pratiques se passent vraiment. **« Ceux qui savent pourquoi ont besoin de ceux qui savent comment »** : il est capital que les trois niveaux de l'entreprise travaillent ensemble. Un leader ne peut travailler seul, et l'auteur voit ce cône comme un mégaphone qui permet au leader de faire passer son message, à condition de savoir l'utiliser correctement. Les personnes de type pourquoi sont des visionnaires dont l'imagination est hyperactive. Ils ont besoin des personnes de type comment, plus réalistes, ayant un côté plus pratique des choses et qui permettront aux leaders de réaliser leur pourquoi, à condition bien-sûr de le partager. Ils sont complémentaires.

Une fois le pourquoi et comment définis, on arrive enfin au quoi. L'auteur reprend à nouveau Apple comme exemple, avec sa publicité en 1984. Dans toutes les ses magasins reflètent son pourquoi : challenger le *statu quo*.

« Communiquer clairement et vous serez clairement compris ». Cela paraît simple, mais c'est pourtant capital. Le niveau « quoi » est celui qui est en contact direct avec le marché (clients, prospects, presse, actionnaires, concurrents, etc.). Il est donc crucial que tout ce que l'entreprise fait et communique à l'extérieur reflète la vision de son leader, puisque **les gens n'achètent pas ce que vous faites mais pourquoi vous le faites**. C'est plus aisé lorsque l'entreprise est petite, puisque le PDG – leader – est en

contact direct avec le marché et parvient facilement à partager sa vision. Pour une entreprise de grande taille, le PDG s'éloigne du marché et devient seulement la source du message traversant le mégaphone d'où l'importance de transmettre clairement le pourquoi à chaque niveau de l'entreprise.

« La bonne relève garde le pourquoi vivant ». Pour conclure, **l'auteur insiste sur l'importance de conserver son pourquoi.** À travers plusieurs exemples (*Microsoft, Starbucks, Walmart, etc.*), Simon Sinek nous explique l'importance de **bien choisir le successeur d'un leader. Il est capital de trouver une personne qui partage ses croyances, sa vision de l'entreprise pour que celle-ci conserve son identité et ses clients.** C'est le risque lorsque le succès d'une entreprise repose sur la vision de son leader : que va-t-il se passer lorsqu'il ne sera plus là ? C'est là toute l'importance de transmettre clairement son pourquoi, sa cause. **« Lorsque le pourquoi disparaît, le comment est tout ce qu'il vous reste »** : lorsque le pourquoi devient vague, les clients perdent peu à peu confiance et l'entreprise perd son pouvoir d'inspiration. L'auteur termine en rassurant : il est possible de retrouver son pourquoi après l'avoir perdu.