

TROUVER

GUIDE PRATIQUE POUR DÉCOUVRIR SON MOTEUR
ET CELUI DE SON ÉQUIPE

SON

SIMON SINEK
DAVID MEAD & PETER DOCKER



Par l'un des TED speakers
les plus suivis au monde

POUR QUOI

Trouver son Pourquoi

Simon Sinek est un optimiste qui croit en un avenir plus radieux pour l'humanité. Sa conférence TED est l'une des plus consultées de tous les temps. Pour en savoir plus sur son travail et découvrir comment inspirer votre entourage, rendez-vous sur le site StartWithWhy.com.

David Mead a d'abord été formateur en entreprise. En 2009, il a rejoint Start With Why pour développer le contenu qui permet à Simon de faire connaître ses idées prodigieuses. Désormais, il donne des conférences et anime des séminaires visant à changer la perception du leadership et de la culture d'entreprise.

Peter Docker a longtemps été pilote, puis officier de la Royal Air Force. Depuis qu'il a rejoint l'équipe Start With Why en 2011, il intervient auprès d'organisations du monde entier pour les aider à exprimer leur raison d'être, former leurs dirigeants et créer une culture d'entreprise permettant à chaque individu de s'épanouir.

Autres ouvrages de Simon Sinek

- *Commencer par le Pourquoi – Comment les grands leaders nous inspirent à passer à l'action*, traduit par Josée Amesse, Performance Édition, Longueuil (Québec), 2013.
- *Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier*, traduit par Michel Le Séac'h, Pearson, France, 2016.
- *Together is Better – A Little Book of Inspiration*, illustré par Ethan M. Aldridge, Portfolio, New York, 2016.

Trouver son Pourquoi

Guide pratique pour découvrir
son moteur et celui de son équipe

Simon Sinek

David Mead et Peter Docker

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marianne Bouvier

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 *Find your Why – A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team*.

Copyright © 2017 by Sinek Partners, LLC.

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-ie, Tours

© 2018, Pearson France, Paris, pour l'édition française

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 : 978-2-3260-5486-8

S o m m a i r e

<i>Avant-propos</i>	IX
<i>Introduction</i>	1
CHAPITRE 1	
Partez du Pourquoi : Prémices	11
CHAPITRE 2	
Trouver son Pourquoi : Vue d'ensemble	25
CHAPITRE 3	
Découvrir le Pourquoi à titre individuel	37
CHAPITRE 4	
Découvrir le Pourquoi d'un groupe	75
Partie 1 : Approche tribale	
CHAPITRE 5	
Découvrir le Pourquoi d'un groupe	99
Partie 2 : Animation d'un séminaire	

CHAPITRE 6	
Explicitez vos Comment	127
CHAPITRE 7	
Joignez le geste à la parole	155
<i>Annexe 1</i>	177
Questions récurrentes	
<i>Annexe 2</i>	191
Conseils aux partenaires pour une découverte individuelle du Pourquoi	
<i>Annexe 3</i>	195
Conseils aux facilitateurs pour une découverte tribale du Pourquoi	
<i>Remerciements</i>	199

A v a n t - p r o p o s

par Simon Sinek

L'épanouissement est un droit et non un privilège. Chacun de nous peut prétendre à se lever le matin en ayant envie d'aller travailler, à être comblé par son métier, à l'exercer en toute sérénité et à rentrer chez lui avec le sentiment d'avoir contribué à quelque chose d'important. L'épanouissement n'est pas une loterie. Il n'est pas réservé à une poignée de veinards qui seraient autorisés à dire : « J'adore ce que je fais. »

Si vous dirigez une équipe ou une entreprise, il vous incombe de créer l'environnement où vos collaborateurs auront le sentiment de prendre part à quelque chose d'exceptionnel. Si vous travaillez pour une organisation dans laquelle vous n'êtes pas motivé du début à la fin de chaque journée, vous devez devenir le leader que vous aimeriez avoir. Quel que soit son niveau hiérarchique, chacun entretient au moins avec un collègue, un client ou un fournisseur une relation sur laquelle il peut influencer. Le but n'est pas de se focaliser sur les obstacles, mais de prendre des mesures qui auront un effet positif et durable sur tout votre entourage.

Le concept du Pourquoi est une aventure personnelle née d'une souffrance. Cette idée m'est venue alors que j'avais perdu toute passion pour mon travail. Les conseils de mon entourage ne m'étaient guère d'une grande aide : « Fais ce que tu aimes », « Trouve ton bonheur », « Sois passionné ». Ils étaient certes judicieux, mais parfaitement irréalisables. J'y adhérais sur le principe, mais j'ignorais comment faire. Je ne savais pas ce que j'allais devoir changer le lundi suivant. C'est la raison pour laquelle le Pourquoi a représenté et représente toujours une force prodigieuse dans ma vie. Non seulement sa découverte a fait renaître ma passion, mais elle m'a procuré un filtre qui m'aide à prendre de meilleures décisions. Elle m'a offert un prisme à travers lequel j'ai pu voir le monde différemment. À travers ce prisme – *inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde* – j'ai commencé à prêcher le concept du Pourquoi et du Cercle d'or. Et les gens m'ont écouté. Ils ont même fait davantage, ils m'ont rejoint pour répandre ce message, partager cette vision. Ainsi notre mouvement a-t-il vu le jour.

La conférence TED que j'ai donnée en 2009 a contribué à diffuser cette idée auprès d'un plus large public, puis mon premier ouvrage *Commencer par le Pourquoi* a plaidé encore davantage en faveur de ce concept. Les personnes et les organisations qui connaissent leur Pourquoi réussissent mieux et à plus long terme, inspirent à leurs salariés et à leurs clients une confiance et une loyauté accrues, anticipent et innovent davantage que leurs concurrents. Le concept du Pourquoi et du Cercle d'or s'est révélé une pièce maîtresse du puzzle destiné à promouvoir ce monde que j'avais imaginé. Mais un problème subsistait.

J'avais certes réussi à faire valoir l'existence et la puissance du Pourquoi, et permis à certaines personnes et organisations de découvrir le leur, mais je n'étais pas parvenu à atteindre ni à aider suffisamment de gens pour avoir un impact sur les vies du plus grand nombre. Mon équipe a poursuivi les travaux sur les fondations que j'avais commencé à ériger. Elle a encore amélioré mon processus, elle a commencé à aider des gens, et elle a même élaboré un cours en ligne pour leur permettre de découvrir leur Pourquoi. Mais cela ne suffisait toujours pas.

Voilà la raison d'être de ce livre. Si *Commencer par le Pourquoi* plaide la cause de notre concept, *Trouver son Pourquoi* explique comment apprendre aux autres à le mettre en œuvre. Et comme en témoigne mon premier ouvrage, cette idée a beau être la mienne, je ne sais pas comment la faire vivre à plus grande échelle. C'est là que David et Peter entrent en scène.

Peter Docker et David Mead m'ont rejoint dans cette aventure parce qu'ils ont été inspirés par le monde que j'ai imaginé. Ils ont une capacité unique à faire en sorte que ma vision – *notre* vision – devienne réalité. J'ai trouvé comment aider une personne à découvrir son Pourquoi, mais David et Peter sont parvenus à appliquer ce processus à un groupe de soixante salariés.

David sait y faire. Il y a des années, inspiré par l'une de mes conférences, il s'est mis à élaborer des manuels et à concevoir des formations pour venir en aide à ses collègues dans son entreprise de l'époque. Et ce sans demander la moindre aide à quiconque. Quand j'ai eu vent de cela, j'ai été soufflé de voir à quel point il avait intégré mes idées et su les mettre en pratique.

Retraité de la Royal Air Force, Peter a voulu continuer à rendre service dans le secteur privé. Ayant découvert mon travail, il m'a contacté simplement pour me faire part de son enthousiasme. Il avait déjà appliqué mes idées dans sa propre activité pour accroître son impact. Peu après que nous avons fait connaissance, il s'est mis par pure gentillesse à former des membres de notre équipe. Il s'est avéré si compétent que nous avons repris nombre de ses idées pour développer notre entreprise et accroître notre mouvement.

Tous deux ont fini par rejoindre notre équipe et se sont liés d'une profonde amitié. Leur génie combiné a procuré une nouvelle dimension à mon travail. Si bien que le jour où j'ai eu l'occasion de publier une suite à *Commencer par le Pourquoi*, j'ai naturellement fait appel à David et Peter. Ils sont le « comment » de mon « pourquoi ». Et je suis ravi que notre mouvement leur ait permis de transmettre leur savoir-faire à tant d'autres.

L'élaboration de ce livre a demandé des années. Peter et David ont sillonné le monde pour parler du Pourquoi et travailler avec des personnes et des organisations afin de les aider à comprendre, découvrir et employer nos concepts. Ils ont entendu leurs questions, repéré leurs blocages et trouvé des moyens toujours plus efficaces pour promouvoir notre vision. Et c'est là que vous entrez en scène.

Pour transformer en profondeur le monde de l'entreprise, pour aider les organisations à mettre en place une culture où la confiance et la coopération sont la norme plutôt que l'exception, pour construire le monde que nous imaginons, nous avons besoin d'aide. Beaucoup d'aide. Bien que le travail réalisé par mon équipe ait déjà ouvert

une brèche, à nous seuls nous serons incapables de susciter le changement nécessaire. Il faudrait une armée entière.

David et Peter ont pensé ce livre comme un guide pratique fournissant à tout un chacun les éléments nécessaires pour découvrir et formuler son Pourquoi. Au niveau de sa maquette, nous avons prévu des marges importantes pour vous permettre d'ajouter vos annotations. Remplissez les blancs, cornez les pages, surlignez des passages. Faites comme bon vous semble.

Cet ouvrage est un voyage. Bien que toutes les étapes et consignes y soient décrites, il vous faudra du travail et de la patience avant d'assimiler véritablement le Pourquoi. Rappelez-vous qu'il s'agit d'un guide. Suivez les étapes, apprenez les concepts et adaptez le processus afin de vous l'approprier. Si vous trouvez une solution qui vous convient mieux, adoptez-la !

Voyez ce livre comme le coup de pistolet au départ d'une course. La détonation vous emplit d'excitation et d'énergie. Mais ce sont les leçons engrangées tout au long de l'épreuve – en apprenant à vivre votre Pourquoi – qui vous inspireront et vous montreront ce dont vous êtes capable. Et rappelez-vous la leçon la plus importante. Le but n'est pas seulement de franchir la ligne d'arrivée, mais de voir combien de personnes vous inciterez à courir à vos côtés.

Les librairies consacrent tout un rayon au « développement personnel », mais pas une étagère au « développement d'autrui ». Voilà ce que nous faisons tous ensemble – nous défrichons ce nouveau domaine. À tous ceux qui veulent connaître leur Pourquoi, qui souhaitent voir leur entreprise partir du Pourquoi, qui aimeraient aider les

autres à trouver leur Pourquoi... à tous ceux qui veulent contribuer à bâtir un monde où la grande majorité des gens se lèvent le matin en ayant envie d'aller travailler, exercent leur métier en toute sérénité et rentrent à la maison comblés par le travail accompli... je souhaite la bienvenue ! Plus nous serons nombreux à lever la main et à dire « Je suis partant », plus nous aurons de chances de construire le monde que nous imaginons. C'est parti ?

I n t r o d u c t i o n

Nous voyageons beaucoup pour le travail, mais parfois le travail refuse d'attendre – il vient nous trouver jusque dans l'avion. C'est ce qui est arrivé à Peter lors d'un vol entre Miami et Saint-Louis. Il rapporte ainsi l'anecdote :

J'étais épuisé. Je ne souhaitais qu'une chose, être arrivé à destination. Encore un autre vol. Un autre inconnu à côté de moi. Je priai les dieux de la compagnie aérienne de me donner un voisin qui n'envahirait pas mon espace, physiquement ou verbalement. Je voulais tout simplement avoir la paix. Or il s'avéra que mon voisin *était* l'une de ces personnes envahissantes, et que ce vol *serait* l'un de ces trajets éprouvants.

Je m'apprêtais à souffler pendant quatre heures quand Steve s'installa sur le siège voisin et se présenta. Après avoir bavardé de tout et de rien, il commença à me parler de son métier. Vous l'aurez sans doute deviné, Steve ne travaillait pas comme garde du corps pour les stars d'Hollywood et n'allait pas me faire part des ragots des tournages en s'empressant de me dévoiler leurs vies amoureuses et leurs soirées euphorisantes. Pas la moindre histoire salace à me mettre sous la dent pour passer le temps. Nada. Depuis vingt-trois ans, Steve vendait de l'acier. Parfaitement. Tout ce qu'il y a de plus galvanisant.

Cependant, l'acier qu'il négociait n'avait rien du tout-venant. Son entreprise, basée en Suède, produisait un acier d'une pureté telle qu'il procurait aux machines un meilleur rendement eu égard à la légèreté de leurs composants – la transmission d'une voiture, par exemple. Étant lui-même ingénieur, Steve pouvait attester personnellement de la supériorité de son produit par rapport au reste du marché.

Mon voisin fit une pause et me regarda, espérant visiblement que je lui demande d'en dire davantage sur son matériau de prédilection. Le problème était que je me fichais pas mal de ce qu'il faisait. Non pas que je sois asocial ou que je m'intéresse exclusivement aux potins. Cependant ce qui me passionne n'est pas le métier que font les gens, mais *pourquoi* ils le font. Par conséquent au lieu de m'enquérir du prix de son acier ou du nom de ses meilleurs clients, je lançai à Steve : « Et alors ? »

« Euh », bredouilla mon voisin, ne saisissant pas ma question que je reformulai autrement : « Je comprends que votre acier est d'une grande pureté, ce qui permet de fabriquer des pièces légères rendant les machines plus efficaces. Mais encore ? »

Steve bafouilla de plus belle, puis répliqua : « Eh bien, nous utilisons moins de matière première. »

Il se rapprochait du but. J'insistai davantage.

« Et qu'est-ce que ça change ? » Je crus pendant un moment qu'il allait s'effondrer. Il avait simplement voulu bavarder. Et voilà qu'il se retrouvait condamné à supporter mes questions bizarres pour les trois heures à venir (le vent avait tourné). Nous poursuivîmes toutefois la conversation et je l'aidai à trouver ses réponses.

Il s'avéra qu'avec un acier d'une telle pureté, les pièces nécessitaient moins de métal tout en conservant la même robustesse. Moins de matière première signifiait moins d'extraction de minerai, et par conséquent moins d'énergie consommée et moins de pollution. Et quand l'acier sert à fabriquer une voiture par exemple, celle-ci est plus légère, consomme moins de carburant et génère moins de pollution. En outre, plus l'acier est pur, plus il se recycle facilement. Tout cela était fort intéressant... mais nous n'avions pas encore décelé pourquoi Steve s'enthousiasmait autant pour son travail.

« C'est formidable d'économiser du gasoil et de limiter la pollution, lui dis-je, mais vous avez certainement été motivé par autre chose pour avoir continué ce métier pendant vingt-trois ans. » C'est une longue période pour être resté passionné à ce point. « Il y a sans doute quelque chose d'autre en jeu, une chose en laquelle vous croyez passionnément » lui suggérai-je. Enfin le déclic se produisit. Pour la première fois depuis le début de notre conversation, je vis les yeux de Steve s'illuminer. Et il donna libre cours à ses émotions.

Je lui demandai s'il me permettait de reformuler son argumentaire de vente. « En termes simples, commençai-je en parlant en son nom, je crois en l'utilisation des ressources naturelles pour le bien de l'humanité. Et je crois que nous devons le faire de façon responsable en laissant une planète saine à nos enfants. Voilà ce qui m'a amené à devenir ingénieur et à rejoindre cette entreprise. Basés en Suède – pays œuvrant pour la durabilité – nous avons élaboré un matériau permettant aux ingénieurs de concevoir des produits plus légers, plus efficaces et plus écologiques. La voie que nous

avons choisie pour contribuer à la durabilité se trouve être l'acier léger. »

« Merci, fit mon voisin rayonnant. Vous venez de mettre en mots la raison pour laquelle j'adore mon travail. »

En débutant ma version de son argumentaire par ce qui suscite son engouement pour son métier, j'ai permis à Steve de comprendre que ce n'est pas ce qu'il fait qui l'a comblé pendant plus de vingt ans. Ce qui l'inspire est *pourquoi* il le fait. En reliant son travail au sens qu'il lui donne, il a découvert son Pourquoi.

Chacun de nous possède un Pourquoi – une raison d'être, une cause ou une croyance profonde qui est à la source de notre passion et de notre inspiration. Peut-être ne connaissez-vous pas encore le vôtre ou ne savez-vous pas comment l'exprimer. Mais vous en possédez un, nous vous l'assurons. Si vous souhaitez le connaître sans attendre d'avoir Peter pour voisin dans un avion, ce livre vous aidera. Selon nous, chacun a le droit de vivre comme Steve, c'est-à-dire de se lever le matin en ayant envie d'aller travailler et de rentrer le soir épanoui par le travail accompli.

L'épanouissement n'est pas synonyme de bonheur. Toutes sortes de choses peuvent nous rendre heureux : atteindre un objectif, obtenir une promotion, décrocher un nouveau client, boucler un projet... Mais ce bonheur est éphémère. Personne ne reste dynamisé par le souvenir d'un objectif atteint douze mois auparavant. L'émotion s'estompe peu à peu.

**Votre vision ne se
réalisera que si vous la
formulez à haute voix.
Si vous la gardez pour
vous, elle restera une
simple vue de l'esprit.**

L'épanouissement est un sentiment plus profond et durable. Le bonheur se distingue de l'épanouissement comme le fait d'être réjoui par l'exploit ponctuel de l'un de nos enfants se distingue du fait que nous les aimions à tout instant. Notre travail ne nous rend pas forcément heureux tous les jours, mais il nous comble chaque jour s'il nous donne le sentiment de prendre part à quelque chose d'exceptionnel. (Voilà pourquoi il nous arrive d'être insatisfait même si nous réussissons à l'aune de critères classiques tels que le salaire ou le statut social. Nous nous épanouissons quand notre travail est en lien direct avec notre Pourquoi.) Steve, notre homme d'acier, est *heureux* lorsqu'il conclut un marché, mais se sent *épanoui* à l'idée de contribuer à une cause supérieure aux implications sans égales. Le bonheur résulte de *ce que* nous faisons. L'épanouissement provient de la *raison pour laquelle* nous le faisons.

Steve a de la chance. Même s'il n'avait pas exprimé son Pourquoi avant de rencontrer Peter, il le *vivait* depuis des décennies et se sentait par conséquent stimulé et épanoui. Mais si son employeur suédois avait été racheté par une plus grosse entreprise qui l'avait licencié? S'il avait dû partir en quête d'un autre poste sans connaître son Pourquoi? Étant donné sa longue expérience, il aurait sans doute trouvé un emploi similaire dans le secteur de l'acier. Mais si la nouvelle entreprise ne s'était pas vouée à la durabilité, la raison d'être de son travail se serait évanouie, de même que son enthousiasme, lorsqu'il aurait parlé à des inconnus dans l'avion. Et il n'aurait peut-être jamais établi la relation de cause à effet et découvert que sa passion pour son métier n'avait initialement rien à voir avec l'acier.

Si nous voulons ressentir une passion éternelle pour notre travail, si nous voulons éprouver le sentiment de contribuer à quelque chose d'exceptionnel, nous avons tous besoin de connaître notre Pourquoi. Raison pour laquelle nous avons écrit ce livre.

Trouver son Pourquoi synthétise ce que notre équipe a retiré de plus de vingt-cinq années d'expérience cumulée à animer des séminaires de découverte du Pourquoi. Nous avons aidé toutes sortes de gens – parmi lesquels des entrepreneurs, des salariés, de petites entreprises et des équipes au sein d'organisations plus importantes – à partir en quête de leur Pourquoi. Cet ouvrage a été conçu pour vous aider à trouver le vôtre.

Voici un aperçu des sept chapitres qui suivent. Les deux premiers contiennent des informations indispensables à la découverte de votre Pourquoi, que nous recommandons vivement à tous de lire. Puis vous passerez aux chapitres 3 ou 4 selon que vous faites cette démarche à titre individuel ou dans le cadre d'une équipe ou d'un groupe. Ensuite, nous vous conseillons à tous de lire les chapitres 5, 6 et 7. Pour terminer nous avons ajouté en annexe un certain nombre d'informations destinées à répondre à vos interrogations.

- Le chapitre 1 constitue un résumé succinct de *Commencer par le Pourquoi*, l'ouvrage de Simon Sinek qui a fait connaître le concept. Il présente quelques-uns des avantages que procurera la connaissance de votre Pourquoi.

- Le chapitre 2 offre une vue d'ensemble du processus de découverte du Pourquoi. Il importe de le lire, que vous fassiez cette démarche à titre individuel ou au sein d'un groupe.
- Le chapitre 3 décrit les différentes étapes permettant à un individu – qu'il soit entrepreneur ou salarié – de trouver son Pourquoi. Si vous utilisez cet ouvrage pour aider votre équipe ou entreprise à trouver le sien, la lecture de ce chapitre et la découverte de votre propre Pourquoi, quoique non impératives, vous aideront à guider votre groupe à travers ce processus.
- Le chapitre 4 explique comment préparer la découverte du Pourquoi d'une équipe, d'une organisation ou de toute autre « tribu » rassemblant des gens amenés à travailler ensemble.
- Dans la foulée, le chapitre 5 explique au facilitateur comment animer le séminaire de découverte du Pourquoi de cette tribu.
- Le Pourquoi est la destination, et les Comment sont les routes qui y mènent. Le chapitre 6 est consacré à ces actes que nous accomplissons pour faire vivre notre Pourquoi.
- Enfin le chapitre 7 explique comment faire connaître votre Pourquoi autour de vous, le vivre et le mettre en pratique.
- Dans les annexes, nous répondons aux questions qui nous sont le plus souvent posées lors de nos séminaires, et nous fournissons des « antisèches » destinées au partenaire et au facilitateur qui accompagnent une personne ou un groupe dans la recherche de son Pourquoi.

En matière de découverte du Pourquoi, l'une des choses les plus difficiles à prévoir est le temps que cela impliquera. Aux chapitres 3 à 5, décrivant les différentes étapes du processus pour un individu ou une tribu, nous fournissons une *estimation*, basée sur notre expérience, de la durée nécessaire à chacune. Mais ces chiffres ne sont que des moyennes. Dans certains cas le processus sera plus rapide, dans d'autres il sera plus long. Il n'y a pas de « bonne » durée. L'important est de poursuivre chaque étape jusqu'à ce que vous jugiez qu'il est temps de passer à la suivante.

Pour être honnêtes, savoir que vous êtes sur le point de tourner la page du premier chapitre nous rend un peu jaloux. Nous adorons aider les gens à découvrir leur Pourquoi. Nous – Peter et David – aimerions être aux côtés de chacun de vous. Mais notre vision consiste à donner vie au Pourquoi du plus grand nombre possible. Aussi nous contenterons-nous d'être vos guides virtuels tandis que vous vous embarquerez dans cette aventure. Inspirez-les tous !

Chapitre 1

Partez du Pourquoi

Prémices

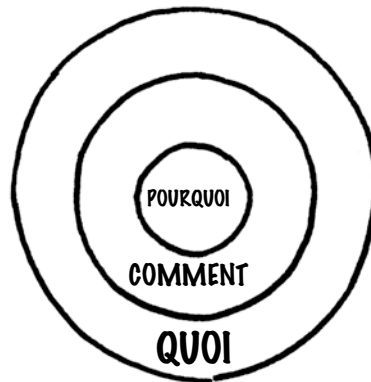
Parfois, un projet qui nous semblait gagné d'avance s'avère décevant, voire désastreux. Inversement il peut nous arriver, à nous-mêmes ou à un concurrent, de réussir haut la main alors que selon les critères usuels du marché, nous aurions dû nous planter. Ces résultats vous paraîtront sans doute mystérieux, mais ils ne le sont nullement si vous les envisagez sous l'angle du Pourquoi.

Dans son ouvrage intitulé *Commencer par le Pourquoi*, Simon Sinek recourt à un modèle qu'il a baptisé le Cercle d'or pour expliquer comment des leaders légendaires comme Steve Jobs, Martin Luther King et les frères Wright ont réussi là où d'autres personnes aussi ingénieuses et acharnées, voire mieux nanties, ont échoué.

Si vous avez lu son livre ou visionné sa conférence TED consacrée au Pourquoi (www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr), vous

connaissez déjà le Cercle d'or et ce chapitre vous en rappellera les principes de base. Si vous découvrez ce concept, les pages suivantes seront indispensables pour vous mettre en quête de votre Pourquoi.

Toute organisation – et toute carrière – fonctionne selon trois niveaux, comme illustré ci-après : *ce que* nous faisons, *comment* nous le faisons et *pourquoi* nous le faisons. Nous savons tous *ce que* nous faisons – les produits que nous vendons, les services que nous proposons ou les fonctions que nous remplissons. Pour certains, nous savons *comment* – ces spécificités dont nous pensons qu'elles nous font sortir du lot. En revanche nous sommes très peu nombreux à pouvoir exprimer clairement *pourquoi* nous le faisons.



« Attendez, me direz-vous. Soyons honnêtes – la plupart des gens travaillent pour gagner de l'argent. Voilà le “pourquoi”, c'est évident. » Tout d'abord, l'argent est une conséquence. Même s'il entre en ligne de compte, ce n'est pas lui qui incite quiconque à s'extirper du lit tous les matins. Et aux cyniques qui prétendent se lever pour le blé, nous posons la question suivante : pour quelle raison

voulez-vous gagner de l'argent ? Pour être libre ? Pour voyager ? Pour offrir à vos enfants un niveau de vie dont vous n'avez pas bénéficié ? Pour marquer des points et montrer que vous avez fait mieux que les autres ? Le fait est que ce n'est pas l'argent qui motive les gens. Pour comprendre ce qui nous anime et nous inspire, le Pourquoi va bien plus loin. Il s'agit de la raison d'être, de la cause ou de la croyance qui sous-tend chaque organisation et la carrière de chaque individu. *Pourquoi* votre entreprise existe-t-elle ? *Pourquoi* êtes-vous sorti du lit ce matin ? Et *pourquoi* quiconque s'en donnerait-il la peine ?

Lorsque nous rencontrons de nouveaux clients, le plus souvent nous nous empressons de leur dire ce que nous faisons. Puis nous leur expliquons comment nous le faisons, et en quoi nous sommes différents. Cela suffira, pensons-nous, à remporter leur clientèle, à influencer sur leur point de vue ou à les convaincre de prendre telle ou telle décision. L'argumentaire suivant illustre cette démarche :

Nous vendons du papier. Nous proposons un produit de qualité supérieure au meilleur prix. Nous sommes moins chers que tous nos concurrents. Vous nous en achetez ?

Cet argumentaire est tout à fait rationnel. Il expose clairement ce que fait l'entreprise et s'efforce de persuader les acheteurs potentiels de choisir son produit plutôt que celui des concurrents en mettant l'accent sur ses caractéristiques et avantages. Si une telle approche peut fonctionner de temps à autre, elle occasionnera au mieux quelques transactions récurrentes. Dès que le client trouvera une meilleure offre, il s'en ira car cet argumentaire ne différencie pas ce fournisseur d'une manière qui importe véritablement. La fidélité et les relations à long terme ne

reposent pas sur les caractéristiques et avantages, qui n'inspirent pas le client, mais sur quelque chose de plus profond.

Imaginons un autre argumentaire, basé cette fois sur le Pourquoi :

À quoi sert une idée à moins d'être transmise ? Notre entreprise a été fondée pour contribuer à la diffusion des idées. Plus celles-ci sont propagées, plus elles sont susceptibles d'avoir un impact sur le monde. Il existe pour cela divers moyens, parmi lesquels l'écrit. C'est là que nous intervenons. Nous fabriquons du papier pour recueillir les mots qui formuleront de grandes idées. Vous nous en achetez ?

Rien à voir, n'est-ce pas ? En partant du Pourquoi, nous avons vraiment donné une bonne image de notre papier. Or si l'on obtient un tel résultat avec un produit de base, imaginez ce que l'on ferait avec un produit hors du commun. Cet argumentaire ne se fonde pas sur les faits et chiffres. Les caractéristiques et avantages ont certes leur importance, mais pas au premier abord. Le recours au Pourquoi confère à notre argumentaire une valeur plus profonde, plus émotionnelle et finalement plus persuasive. Nous ne parlons plus de papier, mais nous expliquons qui est notre entreprise et quelles sont ses convictions. Bien sûr, vous aurez toujours des gens qui n'attendent rien de plus qu'une ramette de papier. Néanmoins, si leurs croyances et valeurs correspondent à celles exprimées dans votre argumentaire – par exemple, s'ils accordent de l'importance à la diffusion des idées – ces clients sont davantage susceptibles de vouloir faire appel à vous, *non pas une seule fois, mais à d'innombrables reprises*. Ils ont plus de chances de rester fidèles, même si un autre fabricant leur

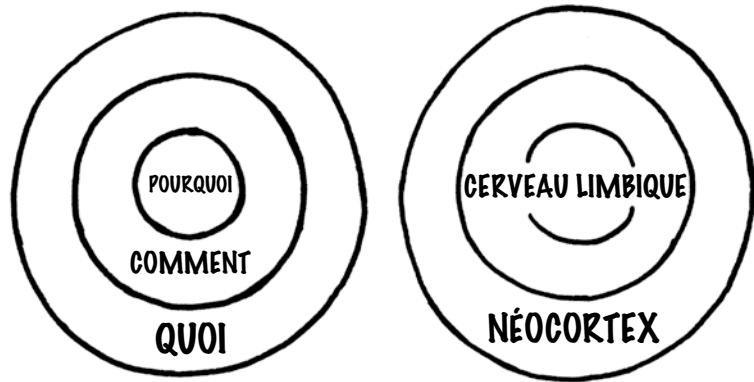
offre un prix plus avantageux. Le fait qu'ils se fournissent auprès d'une entreprise reflétant leurs propres croyances dénote qui ils sont.

Les entreprises qui inspirent leurs clients, qui suscitent leur confiance et leur loyauté sur la durée, sont celles qui nous donnent le sentiment d'accomplir quelque chose de plus que d'économiser un dollar. Cette impression de communier avec quelque chose d'exceptionnel explique pourquoi nous continuons à porter le maillot de l'équipe de foot de notre ville natale alors qu'elle s'entête à perdre tous ses matchs de qualifications depuis dix ans. Voilà pourquoi certains d'entre nous préféreront toujours Apple aux autres marques, même si ses produits ne sont pas toujours les moins onéreux. Que nous l'admettions ou pas, nous ne sommes pas des êtres tout à fait rationnels. Sinon, personne ne tomberait jamais amoureux ni ne créerait d'entreprise. Face à l'écrasante probabilité d'échouer, aucun individu rationnel ne s'y risquerait. Or nous le faisons. Tous les jours. Car ce que nous ressentons est plus puissant que ce que nous pensons de manière réfléchie.

Cependant, le ressenti pose problème : il est extrêmement difficile de l'exprimer avec des mots. Voilà pourquoi nous recourons si souvent à des métaphores et analogies telles que « Notre relation m'évoque un train fonçant à toute vapeur vers un pont vétuste » ou « Quand j'arrive au bureau, je me sens à nouveau comme un gamin dans une cour de récréation ». Même s'il est difficile de verbaliser ses sentiments, le jeu en vaut vraiment la chandelle. Lorsque nous sommes en phase avec nos clients sur le plan émotionnel, notre relation devient bien plus forte et significative que toute interdépendance reposant sur des carac-

téristiques et avantages. D'où l'intérêt de partir du Pourquoi.

Cette idée n'est d'ailleurs pas une invention de notre part, car le concept du Pourquoi est basé sur les principes biologiques de la prise de décision humaine. En effet, le Cercle d'or correspond parfaitement à la manière dont notre cerveau fonctionne.



L'anneau périphérique du Cercle d'or – Quoi – correspond à la couche externe du cerveau – le néocortex – qui régit la pensée analytique et rationnelle. Celui-ci nous permet de saisir les faits et les chiffres, les caractéristiques et les avantages, ainsi que de maîtriser le langage.

Quant aux anneaux intérieurs – Pourquoi et Comment –, ils correspondent à la zone centrale du cerveau appelée système limbique qui gère nos comportements et prises de décision ainsi que nos sentiments, parmi lesquels la confiance et la loyauté. Mais contrairement au néocortex, le cerveau limbique n'est doté d'aucune capacité langagière. D'où l'expression « réaction viscérale », sans aucun rapport avec notre abdomen, que nous employons lorsque

nous prenons une décision que nous avons du mal à expliquer.

Cette séparation des pouvoirs est la raison biologique pour laquelle nous peinons parfois à exprimer nos émotions (« Je ne trouve pas les mots pour te dire à quel point je t'aime »), à expliquer nos actes (« C'est le diable qui m'a poussé à le faire ») ou à justifier nos choix (« Je ne sais pas... j'avais l'impression que c'était la bonne décision »).

Néanmoins, nous avons la possibilité d'apprendre à mettre des mots sur ces sentiments. Et les personnes qui le font sont celles qui parviennent le mieux à susciter l'action chez elles-mêmes, leurs collègues et leurs clients. Si nous avons écrit ce livre, c'est pour vous aider à trouver ces mots.

Après avoir identifié votre Pourquoi, vous serez capables d'exprimer clairement ce qui vous comble, et donc de mieux comprendre ce qui dicte votre comportement lorsque vous êtes à votre optimum naturel. Ainsi, vous aurez un point de référence pour toutes vos initiatives à venir. Vous ferez des choix plus intentionnels pour votre entreprise, votre carrière et votre vie. Vous inciterez les autres à acheter vos produits, à travailler avec vous et à rallier votre cause. Vous n'aurez plus jamais besoin de jouer à la loterie et d'agir sur des coups de tête pour des raisons que vous ne saisissez pas vraiment. Désormais, votre travail revêtira un sens dont vous aurez conscience. Dorénavant, vous partirez du Pourquoi.

**Le but n'est pas de
découvrir l'entreprise
idéale pour soi-même,
mais de bâtir l'entreprise
idéale pour chacun.**

Le Pourquoi à l'œuvre

Vêtu d'un costume gris impeccablement coupé, le directeur des ressources humaines leva les yeux vers Emily. En guise de préambule, il aboya sa question habituelle : « Que pensez-vous apporter à notre entreprise ? »

Quelques mois avant d'obtenir son diplôme de fin d'études, la jeune femme postulait dans une grande entreprise internationale. Excellente élève titulaire d'une bourse au mérite couvrant la totalité de ses frais de scolarité, elle avait aisément franchi la première sélection et se retrouvait face au DRH flanqué de trois autres cadres. Au vu de son dossier, ces derniers savaient qu'Emily était brillante mais ils s'inquiétaient de son manque d'expérience. Plus important encore, ils se demandaient si elle saurait s'adapter à leur culture et travailler sous pression.

L'homme en gris ajouta : « Nous avons de nombreux candidats extrêmement qualifiés pour ce poste. Dites-nous ce qui vous différencie des autres. »

En étudiante consciencieuse, Emily avait préparé son entretien en glanant toutes les informations disponibles sur l'entreprise. Mais les autres candidats avaient tous accès aux mêmes données. Aussi passa-t-elle au cran supérieur en dévoilant son Pourquoi.

« Avant de vous parler de ce que j'apporterais à votre entreprise, répondit-elle calmement au DRH, je me permettrai d'abord de vous donner la raison pour laquelle je me lève chaque matin. Je m'efforce d'aider les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Voilà ce qui me motive. D'après votre site Web, j'ai le sentiment que vous croyez précisément en la même chose. Alors pourquoi ne pas prétendre à intégrer votre entreprise ? »

La déclaration de la jeune femme retint l'attention du jury.

Ses interlocuteurs cessèrent de remuer leurs papiers et la regardèrent en face. Emily enchaîna alors avec un discours plus conventionnel en énumérant ses compétences et ses points forts, mais elle avait déjà remporté la bataille. En moins de trente secondes, elle avait persuadé le jury de l'embaucher. En partant de son Pourquoi, elle s'était adressée directement à leurs cerveaux limbiques qui gèrent la prise de décision. En exposant qui elle était, et non uniquement ce dont elle était capable, elle avait

aussitôt établi une relation authentique. Et cela fut suffisant. Les recruteurs comprirent instinctivement qu'ils souhaitaient la voir rejoindre leur équipe.

De même, les choses s'étaient passées assez simplement pour la candidate. Au lieu de consacrer son temps de préparation à trouver des réponses intelligentes à une foule de questions hypothétiques, elle s'était attachée à transmettre son Pourquoi avec naturel. Une fois devant le jury, elle n'eut plus qu'à exprimer « à cœur ouvert » (autrement dit avec son cerveau limbique) ce qui lui donnait envie de travailler dans leur entreprise. Le reste de l'entretien s'apparenta davantage à une conversation qu'à une investigation, et toutes ses réponses confirmèrent l'intuition initiale des recruteurs. Avant même qu'Emily soit rentrée chez elle, son téléphone sonna. C'était le DRH qui lui confiait le poste.

Un même outil peut servir à plusieurs choses. Par exemple, un marteau permet aussi bien d'accrocher un simple tableau que de construire une maison entière. Tout aussi polyvalent, notre Pourquoi possède autant d'applications restreintes qu'étendues. Nous pouvons l'utiliser pour réussir un entretien ou motiver une équipe. Un patron peut s'en servir pour lancer un nouveau projet ou diriger l'ensemble de sa société. Une entreprise peut l'employer pour initier une campagne marketing ou transformer sa propre culture. Un seul outil pour de multiples utilisations.

On peut aussi comparer le Pourquoi à une pièce de puzzle. Si vous savez à quoi ressemble votre pièce, vous trouverez bien plus aisément où la placer. Vous prendrez vos décisions avec plus de rapidité et d'assurance. Et quand les autres verront votre pièce, ils sauront si elle s'accorde avec la leur. Ainsi l'image du puzzle prendra-t-elle forme. Dans le monde réel, cela serait une équipe qui s'unirait de manière à promouvoir une vision commune (ou, comme

dans le cas du recrutement d'Emily, qui saurait quelles personnes inviter à la rejoindre).

Il existe deux façons de bâtir une carrière ou une entreprise. Vous pouvez passer votre vie à tâtonner, à partir à la pêche aux opportunités ou aux clients en espérant que ça morde. Ou bien mener votre vie avec une intention, en sachant à quoi ressemble votre pièce de puzzle, en connaissant votre Pourquoi et en allant directement là où se trouve votre place.

Trouver la bonne adéquation

C'était l'heure de la pause pour un groupe de cadres supérieurs d'une chaîne de télévision qui suivaient le séminaire « Découvrir son Pourquoi ». Tandis que les autres participants se ruiaient sur la machine à café, Susan, la DRH, s'adressa à son collègue Jim : « Je ne pense pas qu'il faille l'embaucher. »

Depuis plusieurs semaines, tous deux hésitaient à recruter une certaine personne pour un poste crucial. Après avoir mené une vaste prospection, ils avaient réduit leur liste à ce seul candidat. Sur le papier, celui-ci semblait parfait. Il remplissait tous les critères. Mais quelque chose clochait.

« Jusque-là je ne voyais pas où était le problème, fit Susan. Mais maintenant ça me saute aux yeux. »

Jim poursuivit le fil de sa pensée : « Il ne croit pas en nos valeurs. »

Grâce au séminaire « Découvrir son Pourquoi », Susan et Jim ont eu la même révélation. Le candidat en question possédait toutes les qualifications requises, mais il lui manquait une chose extrêmement importante. Il était incapable de se faire l'apôtre du Pourquoi de l'entreprise.

Certes, le poste à pourvoir était crucial et la chaîne pâtirait de sa vacance durant quelques mois supplémentaires. Néanmoins les deux cadres décidèrent sur-le-champ, dans la salle de pause, qu'en dépit des difficultés engendrées à court terme ils continueraient à chercher la personne qui correspondrait au profil souhaité *et* serait en adéquation avec leur entreprise.

Il est plus facile d'embaucher quelqu'un en se fiant à son CV qu'à son adéquation à la culture de l'entreprise. En général, nous recrutons parce que nous avons un travail à effectuer. Nous examinons le CV du candidat pour savoir s'il a les compétences et l'expérience requises. Nous analysons des faits. Or le recrutement d'une personne correspondant à notre culture repose moins sur des faits que sur un sentiment. Un cadre irresponsable ignorera cette intuition (ou impression viscérale), alors qu'un recruteur sensé en tiendra compte. Le problème étant qu'il s'agit d'un sentiment.

L'intuition de Susan et Jim selon laquelle le candidat ne conviendrait pas à leur entreprise s'est avérée suffisamment forte pour les inquiéter. Toutefois, leur incapacité à exprimer la raison pour laquelle ils éprouvaient ce sentiment les a empêchés de se fonder dessus pour prendre leur décision. Cela arrive aux meilleurs d'entre nous – lorsque tous les indicateurs nous disent de foncer alors que notre intuition nous conseille de freiner. Car nous sommes sur le point de prendre une décision qui déroge à nos valeurs et croyances. Dès lors que le **Pourquoi d'une entreprise** est formulé, sa culture devient un peu plus tangible et la bonne décision devient aussitôt évidente.

Les choses seraient plus simples si la gestion d'une entreprise était purement scientifique, mais ce n'est pas le

Le Pourquoi opère à tous les niveaux. Une entreprise a son Pourquoi, chacun de ses départements a son Pourquoi, de même que chacune de ses équipes et chacun de ses salariés. Le but est de faire en sorte que les bonnes personnes occupent les bons postes dans la bonne entreprise. Nous développerons cette notion des Pourquoi sous-jacents au chapitre 4.

cas. Si certains aspects sont prévisibles, tangibles et aisément mesurables (comme le bénéfice, le chiffre d'affaires et les charges), le fait est que bien d'autres sont imprévisibles, intangibles et difficiles à mesurer (comme la vision, la motivation, la confiance... et le recrutement en adéquation avec la culture d'entreprise). Non que nous méconnaissions la valeur de ces ressources intangibles ; mais nous avons du mal à expliquer en quoi elle consiste. Parfois, les actifs intangibles sont délaissés parce que l'injonction interne ou externe à « faire du chiffre » l'emporte sur les préoccupations relatives à la santé de l'entreprise à long terme. Ou bien nous les ignorons du fait de notre incapacité à les comprendre véritablement ou à les expliquer, à avoir la patience de les cultiver ou à trouver un critère d'évaluation approprié. Si nous possédions les outils adéquats pour gérer les intangibles, nous leur accorderions vraisemblablement davantage d'attention.

Nous disposons d'outils pour surveiller les stocks d'une entreprise, mais quel outil nous permettrait d'évaluer l'adéquation culturelle d'un salarié potentiel ? Nous pouvons aisément calculer les bénéfices en déduisant les dépenses des recettes, mais comment mesurer avec précision les efforts discrétionnaires du personnel ? Nous avons accès à l'historique d'achats de chaque client, mais comment évaluer sa confiance en l'entreprise ? L'absence de réponse à ces questions explique pourquoi tant d'entreprises recrutent des candidats pour leurs compétences avant leur adéquation, parlent de culture sans savoir comment l'élaborer et ne parviennent pas à établir de relations humaines et profondes avec leurs salariés et leurs clients.

Le Pourquoi est un outil qui clarifie ce qui est confus et rend tangible ce qui est abstrait. Employé à bon escient, il vous aidera à recruter, à développer des stratégies et à communiquer plus clairement (en interne comme en externe). Il vous permettra d'établir une vision qui inspirera les autres. Grâce à lui, vos actes auront un sens dont vous aurez conscience.

Au fil des chapitres suivants, nous vous aiderons à trouver votre Pourquoi et à le mettre en mots.

Chapitre

Trouver son Pourquoi

Vue d'ensemble

Le monde du travail n'est pas un long fleuve tranquille : se lever le matin, se rendre au bureau, négocier avec le patron (ou si vous êtes le patron, négocier avec tout le monde), dégager des bénéfices (idéalement plus que l'année précédente), rentrer à la maison, gérer sa vie personnelle, se coucher, se lever, et rebelote. Cela fait beaucoup de choses à mener de front chaque jour. Pourquoi perdre son temps par-dessus le marché à s'accrocher à l'idée fantasque de comprendre *pourquoi* vous faites tout cela ? La réponse n'a rien de fantasque ; elle est très simple. Que vous soyez patron ou salarié, que vous dirigiez une équipe ou un département, ou que vous vous intéressiez au Pourquoi de toute votre entreprise, la découverte du Pourquoi insufflera la passion dans votre travail. Il ne s'agit pas d'une recette garantissant le succès. Vous pouvez réussir de mille et une façons (selon les critères quantitatifs traditionnels).

Toutefois, l'outil du Cercle d'or vous permettra de réussir et de vous épanouir à long terme.

- **Si vous êtes chef d'entreprise**, vous identifierez votre Pourquoi afin de communiquer à vos salariés et vos clients ce qui singularise votre société. Ainsi, Apple ne propose pas toujours les meilleurs produits – ne me parlez surtout pas de la durée de vie de leurs batteries. Mais si vous êtes du genre à vouloir « penser différemment », vous ne jurez probablement que par la marque à la pomme avec une émotion que vous n'éprouveriez jamais pour Dell, par exemple. En maîtrisant votre Pourquoi, vous recruterez en outre plus facilement les bonnes personnes. Tout patron souhaite disposer de salariés qui aient réellement foi en son entreprise, mais comment les trouver si vous n'avez pas une idée claire de ce en quoi ils devraient croire, hormis de travailler dur ? En connaissant votre Pourquoi, vous embaucherez des gens qui croient en la même chose que vous, ce qui est largement plus motivant que l'argent. En découvrant votre Pourquoi, vous détiendrez le secret pour recruter des salariés en adéquation.
- **Si vous êtes salarié** comme Steve, le représentant en acier léger qui voyageait à côté de Peter, le fait de connaître votre Pourquoi renforcera ou renouvellera votre passion et vous reliera au Pourquoi de votre entreprise. Et si vous deviez un jour quitter cette dernière, la maîtrise de votre propre Pourquoi sera des plus précieuses pour choisir votre prochain emploi dans une entreprise où vous aurez davantage de chances d'être en adéquation, de réussir et de vous épanouir.

- **Si vous appartenez à une équipe ou un département** au sein d'une entreprise, cette entité possédera sans doute sa propre sous-culture. Le fait de formuler son Pourquoi – sa contribution spécifique à l'entreprise – peut s'avérer extrêmement puissant. En effet, celui-ci permet de relier les membres de l'équipe de façon plus intense et significative à ce qui distingue l'entreprise par rapport au reste du monde.
- **Si vous souhaitez découvrir le Pourquoi d'une organisation entière**, vous aurez deux sources possibles. La première est le Pourquoi du créateur de l'entreprise, qui découle de son histoire originelle. Si le fondateur n'est plus là, notre méthode encourage les membres de l'organisation à identifier son Pourquoi en se basant sur les meilleurs aspects de la culture existante.

Nous avons divisé notre méthode « Découvrir son Pourquoi » en trois chapitres s'adressant aux différentes catégories énumérées ci-dessus. Que vous soyez le fondateur d'une entreprise, son dirigeant ou l'un de ses salariés, vous êtes un individu qui bénéficiera du processus *individuel* présenté au chapitre 3. Si vous faites partie d'une équipe ou d'un département au sein d'une entreprise plus importante, vous recourrez en outre au processus *tribal* exposé aux chapitres 4 et 5. De plus, ce dernier vous permettra de découvrir le Pourquoi de l'ensemble de l'entreprise dans le cas où son fondateur n'y serait plus impliqué.

Mais avant qu'individus et tribus ne se séparent, plongeons au cœur du processus en examinant les principales étapes par lesquelles *tout le monde* devra passer.

Étape 1 : Rassemblez vos souvenirs et partagez-les

Chacun de nous possède un unique Pourquoi. Celui-ci n'énonce pas qui nous *souhaiterions* être, mais qui nous *sommes* à notre optimum naturel. Si à l'instar de Steve, le commercial en acier léger, vous vivez déjà inconsciemment votre Pourquoi, vous en ferez un outil plus puissant encore en l'explicitant. En revanche si vous peinez à vivre votre Pourquoi, le fait de comprendre enfin la raison d'être, la cause ou la croyance qui vous caractérise vous aidera à changer de cap et à rallier un nouveau point de vue, un nouveau rôle ou même une nouvelle entreprise de manière à connaître l'épanouissement qui vous manquait jusque-là.

Fondamentalement, le Pourquoi résulte d'une histoire originelle. En vous remémorant votre passé afin d'en extraire les fils les plus significatifs – les expériences vécues, les personnes qui vous ont influencé, les vies que vous avez transformées, les hauts et les bas auxquels vous avez été confronté – vous identifierez des schémas récurrents. Chez l'individu, le Pourquoi se constitue durant l'adolescence. Pour le révéler, vous rassemblerez vos souvenirs les plus marquants – les événements déterminants de votre vie – et vous les examinerez afin de trouver ce qui les relie. Le Pourquoi d'une tribu provient également du passé – l'histoire originelle de l'entreprise, ou des anecdotes communes à d'anciens membres de la tribu qui symbolisent leur fierté d'appartenir à ce groupe. Dans tous les cas, la découverte du Pourquoi s'apparente à l'orpaillage : les pépites se trouvent dans la rivière du passé, mêlées au gravier, dissi-

mulées par les eaux tumultueuses. Ce n'est qu'en prenant le temps de trier les faits significatifs, paillette par paillette, que vous récolterez un trésor.

Plus ces souvenirs seront précis, mieux ce sera. « Chaque été nous partions à bord de la voiture familiale pour sillonner le pays » – trop général pour être d'aucune utilité. « Nous passions toutes nos vacances à sillonner le pays à bord de la voiture familiale. Une année, étant tombés en panne en plein désert, nous avons dû rallier Albuquerque en stop. J'étais mort de frousse, mais je me rappelle m'être dit que je devais me montrer fort pour ne pas effrayer ma petite sœur. Alors j'ai inventé un jeu pour nous distraire » – exactement le genre de détail dont vous aurez besoin ! En vous remémorant les faits, les émotions, les conversations et les leçons retenues, vous recueillerez des indices pour comprendre qui vous êtes et quel est votre Pourquoi. Plus vous aurez d'anecdotes à vous rappeler et à partager, plus vous accumulerez d'indices, et plus vous dégagerez facilement les thèmes ou schémas récurrents.

Que vous soyez un individu ou une tribu, rappelez à votre souvenir les anecdotes qui ont eu le plus d'impact sur votre vie. Si certaines seront des événements majeurs, la plupart ne le seront pas. Ce qui importe est la *qualité* du souvenir, les détails dont vous vous rappelez et l'émotion que vous ressentez en le relatant. Sachant qu'il est très difficile de rester objectif et de percevoir le fil conducteur de nos propres anecdotes, nous vous suggérons de travailler avec un partenaire si vous faites la démarche à titre individuel, ou avec un facilitateur si vous constituez une tribu.

**Les leaders sont ceux qui
ont le courage d'ouvrir une
brèche en montrant aux
autres la voie à suivre.**



Peut-être craignez-vous que cette histoire ne dure aussi longtemps qu'une psychanalyse... N'ayez aucune inquiétude, vous n'aurez pas besoin de vous allonger sur un divan ! Rassemblez le plus de souvenirs précis et marquants que vous pourrez – au minimum dix. Parmi eux, choisissez-en cinq ou six – ceux qui ont le plus influé sur votre vie – et faites-en part de manière aussi détaillée que possible.

Étape 2 : Identifiez les thèmes récurrents

Vous est-il jamais arrivé, au retour d'une soirée, de réaliser que vous avez passé un moment merveilleux – notamment parce que l'un des convives vous a interrogé sur votre enfance ou votre vie professionnelle ? La joie ressentie (outre le plaisir de vous être écouté parler) pourrait provenir du fait qu'en prenant connaissance de vos anecdotes, votre interlocuteur vous ait perçu d'une manière qui vous a surpris. Au lieu de vous contenter d'être l'enfant du milieu, par exemple, vous êtes devenu le ciment de votre fratrie. Au lieu d'être un salarié parmi tant d'autres, vous êtes devenu la nouvelle recrue qui a fait prendre un nouveau départ à toute l'entreprise en disant : « Pourquoi procédez-vous toujours de *cette* façon ? »

En renouant avec le passé en quête de votre Pourquoi, vous éprouverez sans doute un bonheur analogue. Plus vous recueillerez d'anecdotes dans votre tamis et plus vous les partagerez, plus vous ferez ressortir de thèmes et points de vue récurrents à votre sujet ou celui de votre équipe que vous n'aviez jamais exprimés auparavant. Au cours du

processus, une ou deux de ces pépites semblera briller davantage que les autres. Elles paraîtront plus imposantes. Elles dégageront un tel éclat que vous les pointerez du doigt en disant « C'est moi – voilà qui je suis » ou « C'est nous – voilà ce qu'est notre équipe ». Ces thèmes serviront de base à la formulation de votre Pourquoi.

Étape 3 : Formulez votre Pourquoi

Une fois que vous aurez vos pépites en main, vous tenterez d'explicitier votre Pourquoi. Veillez à ce qu'il soit :

- clair et simple ;
- réalisable ;
- focalisé sur votre impact sur autrui ;
- exprimé en un langage positif qui vous touche.

Puis vous énoncerez votre Pourquoi sous cette forme :

_____ de manière à _____.

Eh oui, c'est aussi simple que ça ! Pas besoin de quinze paragraphes, une seule phrase suffit. Bien entendu, simple ne signifie pas nécessairement facile. En une phrase, il est plus difficile de se dérober, de louvoyer ou de se camoufler derrière un charabia. Une phrase est indubitablement le plus petit dénominateur commun. Elle est généralement plus honnête. Et si vous parvenez à caser votre Pourquoi dans une phrase unique, vous aurez beaucoup plus de chances de vous en souvenir – et de le mettre en œuvre.

Nous détaillerons davantage cette phrase dans les prochains chapitres, mais commençons à la décomposer. Le

premier blanc correspond à la *contribution* que vous apportez à la vie d'autrui, et le second l'*impact* de cette contribution. En ce cas, pensez-vous que votre Pourquoi puisse s'énoncer ainsi : « Terminer chaque projet en avance et en deçà du budget alloué de manière à être promu et à gagner suffisamment d'argent pour financer les études de mes enfants » ? Non. Même si vous voyez les choses ainsi à ce jour, la formulation de votre Pourquoi ne saurait être si superficielle. Elle doit être perpétuelle et s'appliquer aussi bien à votre vie personnelle que professionnelle. Elle doit à la fois définir votre valeur manifeste et représenter la raison pour laquelle vos amis vous adorent. Vous n'avez pas un Pourquoi professionnel et un Pourquoi personnel. Vous êtes qui vous êtes où que vous soyez. Votre contribution n'est pas un produit ou un service. C'est la chose à laquelle se rallie tout ce que vous faites – les décisions que vous prenez, les tâches que vous accomplissez, les produits que vous vendez – pour engendrer l'impact que vous envisagez.

Abordons la question sous un autre angle en analysant le Pourquoi d'une personne réelle. Voici comment Simon Sinek formule son Pourquoi : *Inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde*. L'impact recherché par Simon est que chacun d'entre nous améliore à plus ou moins grande échelle le monde dans lequel nous vivons. Formidable ! Toutefois, à lui seul cet objectif est trop vaste et abstrait. C'est la contribution de Simon, ce qu'il fait concrètement dès le lundi matin pour changer les choses, qui mène vers l'impact souhaité. La partie *contribution* de son Pourquoi – inciter les autres – donne à Simon l'orientation nécessaire. Les

livres qu'il écrit, les conférences qu'il donne, les ateliers qu'il anime – tous imprégnés de sa cause – sont ce qu'il fait pour inspirer les gens. Et plus il les inspire efficacement, plus il est probable que chacune des personnes intéressées par son travail contribue à changer notre monde en bien.

La formule « _____ de manière à _____ » fonctionne pour tout un chacun. Elle constitue la façon la plus simple de codifier notre vocation. Peu importe que notre Pourquoi soit individuel ou tribal, quand nous œuvrons avec un Pourquoi explicite à l'esprit, nous arrivons chaque jour en ayant le sentiment de prendre part à quelque chose d'exceptionnel.

À l'instar de Steve l'homme d'acier, vous êtes nombreux à avoir du mal à exprimer en termes précis votre contribution et son impact, quand bien même vous vivez déjà votre Pourquoi. Le processus « Découvrir son Pourquoi » – à titre individuel ou tribal – vous aidera à mettre des mots sur toutes ces intuitions viscérales, toutes ces choses qui vous inspirent. Pour cela il vous faudra :

- **Un bon partenaire ou facilitateur.** Choisissez une personne qui vous poussera à réfléchir en profondeur, à sortir de votre zone de confort et à faire remonter les souvenirs et expériences dont découle votre Pourquoi. C'est probablement lui, et non vous, qui aura une vue d'ensemble et saura repérer les thèmes récurrents de vos anecdotes.

- **Suffisamment de temps.** Combien ? Difficile à dire. Vraisemblablement plus de six minutes et moins de six heures.

Nous vous fournirons tous les détails nécessaires au cours des chapitres suivants. Tout ce que nous vous demandons pour l'instant, c'est d'avoir confiance en ce processus car il fonctionne !

Chapitre

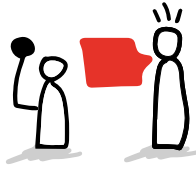
Découvrir le Pourquoi à titre individuel

Ce chapitre est destiné à toute personne souhaitant connaître son Pourquoi. Que vous soyez chef d'entreprise, salarié, étudiant ou parent au foyer, le processus est le même. Pour découvrir le Pourquoi d'une équipe ou d'un groupe, reportez-vous directement aux deux chapitres suivants qui sont consacrés à la méthode tribale.

Comme dans beaucoup de domaines, le processus de découverte du Pourquoi sera plus efficace si vous avez par avance une idée générale de ce qui vous attend. Pour cela, observez le schéma ci-dessous avant de réaliser ces sept étapes.



**TROUVEZ
UN PARTENAIRE**



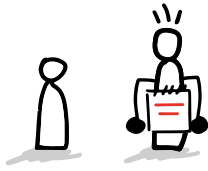
**METTEZ VOTRE PARTENAIRE
EN SELLE**



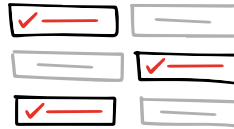
**CHOISISSEZ LE
LIEU ET L'HEURE**



**RASSEMBLEZ
VOS SOUVENIRS**



**PARTAGEZ
VOS SOUVENIRS**



**IDENTIFIEZ VOS
THÈMES RÉCURRENTS**



**ÉBAUCHEZ
VOTRE POURQUOI**



Trouvez un partenaire

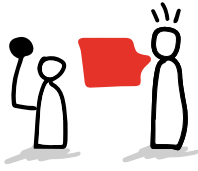
Rappelez-vous que pour trouver votre Pourquoi, vous devez filtrer la rivière de votre passé en quête de pépites d'or, en faisant remonter à la surface vos souvenirs personnels et professionnels afin d'en dégager les thèmes les plus significatifs. Vous êtes le seul à pouvoir extraire ces anecdotes de votre mémoire, mais pour ce qui est de les interpréter, une seconde paire d'yeux et d'oreilles sera des plus précieuses. Elle vous offrira un point de vue que vous ne pourriez jamais avoir sur vos propres souvenirs. Aussi la recherche du *bon* partenaire constitue-t-elle une étape importante du processus. Inutile de faire appel à un psychologue ou coach professionnel, il suffit de trouver une personne qui souhaite véritablement vous aider à trouver

vosre Pourquoi (la section Partenaire, ci-après, lui expliquera comment procéder). Votre partenaire aura pour rôle de prendre des notes tandis que vous lui ferez part de vos souvenirs, et de vous poser des questions qui vous permettront de découvrir leur signification profonde. Il vous aidera ainsi à identifier le fil conducteur et les thèmes récurrents qui sont à la base de votre Pourquoi.

Vous n'avez pas besoin de bien connaître votre partenaire, mais nous vous recommandons de choisir une personne avec qui vous vous sentez suffisamment à l'aise pour confier des informations et sentiments personnels. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est déconseillé de choisir quelqu'un que vous connaissez *trop* bien. Par expérience, les conjoints, parents et amis proches sont rarement objectifs. Ils auront sans doute tendance à raconter les anecdotes à votre place, ou à rectifier votre version des faits. Le **partenaire idéal** sera celui qui n'aura jamais entendu vos souvenirs auparavant. Une fois encore, il doit s'agir d'une personne qui veuille sincèrement vous aider à découvrir votre Pourquoi.

Le partenaire idéal est une personne de nature curieuse qui sait à la fois écouter et interroger avec pertinence. Cherchant à mieux vous connaître, elle posera des questions plus judicieuses et inattendues que si elle pensait déjà tout savoir de vous.

Le partenaire idéal est une personne de nature curieuse qui sait à la fois écouter et interroger avec pertinence. Cherchant à mieux vous connaître, il posera des questions plus judicieuses et inattendues que s'il pensait déjà tout savoir de vous.



Mettez votre partenaire en selle

Une fois que le partenaire choisi aura accepté votre invitation, nous vous conseillons vivement de lui montrer la vidéo de la conférence de Simon pour qu'il se familiarise avec la notion du Cercle d'or (www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr). Ces ressources sont également accessibles en ligne à l'adresse <http://bit.ly/FYWresources> (en anglais). En outre, demandez-lui de lire la section suivante destinée au partenaire afin qu'il se prépare à jouer son rôle.

SECTION PARTENAIRE



Bienvenue

Merci d'avoir accepté d'aider quelqu'un à découvrir et formuler son Pourquoi – la raison d'être, la cause ou la croyance qui le motive. Pour nous, Peter et David, ce soutien constitue l'une des facettes les plus enthousiasmantes de notre travail. Nous adorons épauler ainsi une personne et la voir s'illuminer lorsqu'elle parvient enfin à exprimer son Pourquoi en termes clairs. Bien que nous l'ayons déjà fait à plusieurs centaines de reprises, l'expérience est à chaque fois aussi exaltante. Aujourd'hui c'est à vous de jouer le rôle du partenaire (nous mentirions en prétendant que nous ne sommes pas un peu jaloux). Alors amusez-vous bien, et savourez le cadeau que vous allez faire à cette personne.

Le but de cet accompagnement est que votre protégé reparte avec une première ébauche de son Pourquoi. Celui-ci lui servira ensuite de filtre pour prendre ses décisions, de manière à ce qu'il s'épanouisse au mieux dans son travail et sa carrière.

Cette section vous fournira les conseils et outils nécessaires pour soutenir votre protégé. N'ayez crainte, vous n'avez pas besoin d'être un thérapeute ou un coach pour faire un excellent partenaire. Il suffit que vous ayez l'envie d'aider cette personne à trouver son Pourquoi. Nous serons là pour vous guider tout au long du processus. En outre, nous avons récapitulé nos conseils à l'annexe 2 de ce livre pour vous éviter de revenir à chaque fois au présent chapitre.

Fondamentalement, le Pourquoi provient d'une histoire originelle. Nous sommes l'ensemble de toutes les expériences que nous avons vécues en grandissant – les leçons que nous avons reçues, les enseignants que nous avons rencontrés et les choses que nous avons faites. Pour aider votre protégé à découvrir son Pourquoi, vous devrez écouter ses souvenirs. Représentant qui il est à son optimum naturel, son Pourquoi se dévoilera à travers les anecdotes et expériences qui ont affecté sa vie et l'ont façonné.

Votre rôle

Il consiste principalement à écouter votre protégé avant de poser les questions judicieuses qui lui permettront de creuser davantage pour trouver le sens profond de chacun de ses souvenirs. Tandis que vous l'écoutez, vous prendrez des notes en identifiant les thèmes, idées, mots ou expressions qui reviennent. Ceux-ci révéleront le fil conducteur faisant apparaître qui il est à son optimum naturel.

Pour ce faire, vous devez impérativement laisser de côté vos propres préjugés. Ne laissez pas ce que vous savez de la personne, ou même ce que vous pensez savoir d'elle, ternir votre objectivité. Le plus important est que vous soyez totalement présent, c'est-à-dire que vous évitiez toute distraction et restiez parfaitement concentré sur votre tâche. Le processus de découverte du Pourquoi n'est pas une thérapie ni un mentorat. Votre rôle ne consiste pas à donner votre opinion, prodiguer des conseils ou résoudre les problèmes de la personne que vous accompagnez, mais à lui prêter une oreille active.

Comment prodiguer une écoute active

L'écoute active vise à entendre davantage que les mots prononcés, c'est-à-dire à percevoir la signification, la motivation ou l'émotion qui se cache derrière. Elle repose sur des techniques simples : établir un contact visuel ; manifester votre attention par des signes verbaux et non verbaux (par exemple en disant « continuez » ou en acquiesçant pour montrer que vous avez compris) ; inviter la personne à préciser la situation décrite ou ses émotions. Repérez notamment les indices non verbaux. Les expressions du visage, le langage corporel et même les silences prolongés trahissent les sentiments que lui inspire l'événement relaté.

Les anecdotes évoquées par votre protégé figurant parmi les plus significatives de son existence, elles pourront susciter en lui des émotions intenses. Fierté, amour, épanouissement, peur, appartenance, solitude et d'autres encore se manifesteront sans doute. Certaines personnes s'animeront – en agitant les mains, en s'avancant au bord de leur siège, en élevant la voix – tandis que d'autres s'étoufferont ou parleront d'une voix plus douce ou pensive. Vous ne parviendrez pas

à consigner l'intégralité de leurs paroles. Toutefois, veillez à noter ce que dit votre protégé lorsqu'un indice visuel ou émotionnel survient. Ce genre de détail pourrait s'avérer important pour discerner le fil rouge.

Comment creuser davantage

Souvent, les gens rapportent d'abord leurs anecdotes sous forme de simples faits – ce qu'il s'est produit, quand et avec qui. Ces détails sont importants pour planter le décor de l'histoire, mais ils ne vous aideront pas à atteindre le Pourquoi, qui est lié au ressenti. L'expression de ce dernier constitue une part essentielle du processus. Le but est d'amener votre interlocuteur à communiquer les sensations et émotions qu'il a éprouvées à ce moment-là. Or il est très difficile d'accéder au ressenti lorsqu'on évoque des généralités. Nous n'insisterons jamais assez sur le fait que les anecdotes relatées par votre protégé doivent être *très précises*. Par exemple, il pourrait dire dans un premier temps : « Chaque été j'allais chez mes grands-parents pour les vacances. C'était formidable. » En tant que partenaire, cela ne vous apportera guère de grain à moudre. Il faudrait que votre interlocuteur vous fasse part d'un été particulier, d'un événement singulier ou d'une rencontre inhabituelle. Si la première version de l'histoire est dépourvue d'émotion, creusez davantage en suggérant : « Parmi tous ces séjours chez vos grands-parents, parlez-moi de celui qui vous a le plus marqué. » Vous l'inciterez ainsi à rentrer dans les détails avec un récit de ce style : « Je me rappelle l'été de mes treize ans. C'était juste après mon anniversaire, je me sentais grand, je voulais faire comme les adultes. Je me souviens avoir travaillé dur au jardin avec Papi. Il me laissait passer la tondeuse, j'avais l'impression qu'il me confiait une tâche importante. Il me faisait confiance, si bien que j'étais plein d'assurance. » Cette version-là recèle bien plus de choses intéressantes.

CONSEIL AU PARTENAIRE

Si vous constatez que votre protégé énonce des généralités ou vous fait part d'une anecdote ordinaire quand vous lui demandez de relater un événement inhabituel, ne lui lâchez pas la bride pour lui faire plaisir. Il serait alors plus difficile de trouver son Pourquoi, et bien plus laborieux de dégager les thèmes récurrents de ses souvenirs,

ce qui revêt une grande importance. Rappelez-vous, le Pourquoi n'est pas ce que nous souhaiterions être, mais ce que nous sommes véritablement. Or les anecdotes de notre vie sont des preuves tangibles de ce que nous sommes.

Néanmoins s'il vous confie d'emblée les émotions que l'événement lui a inspirées, ne les prenez pas pour argent comptant ; posez-lui des questions pour clarifier les choses. Souvent, les sentiments exprimés dénotent une leçon significative sous-jacente ou une relation particulière illustrant qui il est véritablement à l'heure actuelle. Si l'on comparait les émotions à la fumée, leur sens profond serait le feu. Or il n'y a pas de fumée sans feu.

Votre rôle consiste à l'interroger plus avant de manière à découvrir la raison pour laquelle cette anecdote est importante. Pour ce faire, les questions suivantes pourront vous être utiles (vous trouverez un récapitulatif de ces conseils et questions à l'annexe 2).

- Quels sentiments cela vous a-t-il inspiré ?
- Qu'avez-vous adoré plus que tout dans cette expérience ?
- Vous avez sans doute éprouvé ce sentiment à d'autres occasions. Qu'avait donc cet événement de si particulier ? (Par exemple s'il affirme avoir été fier, demandez-lui en quoi cette fierté différait des autres fois.)
- En quoi cette expérience vous a-t-elle transformé ?
- Quelle est la leçon tirée de cette expérience que vous portez encore en vous aujourd'hui ?
- Parmi tous les souvenirs dont vous auriez pu me faire part, en quoi celui-ci est-il si particulier pour que vous l'ayez choisi ?
- Si une autre personne occupe une place importante dans l'événement rapporté, demandez-lui ce que celle-ci a changé dans sa vie, ou ce qu'il admirait en elle.

Vous saurez que vous êtes sur la bonne voie quand votre protégé parlera moins de ce qui s'est produit et davantage de son ressenti. Il dira par exemple « J'étais absolument enchanté de vivre cette expérience » ou « J'ai été bouleversé d'apprendre que j'avais déçu mes parents ». Les déclarations de ce type vous amèneront à creuser davantage. Par exemple, demandez-lui ce qu'il veut dire par « enchanté » ou « bouleversé ». Vous pensez sans doute le savoir, mais son explication peut différer de la vôtre. Posez alors une question qui appellera davantage de précisions :

- Que voulez-vous dire par « J'étais absolument enchanté » ?
- Vous avez probablement eu d'autres occasions d'être bouleversé. Expliquez-moi en quoi celle-ci se distingue au point que vous vous en rappeliez après tant d'années.

Il peut arriver que les souvenirs relatés par votre protégé ne soient pas des plus réjouissants. C'est normal. Il apprendra autant de ses expériences positives que négatives. En tant que partenaire, votre rôle est de l'aider à « voir » les leçons, ou même le bon côté de ces moments difficiles. Ainsi, nous avons accompagné une personne qui, lorsque nous lui avons demandé d'évoquer un souvenir heureux de son enfance, a répondu que la sienne avait été horrible. Puis elle nous a rapporté plusieurs exemples des mauvais traitements que son père lui avait infligés. Cependant nous avons remarqué qu'à chaque fois, elle mentionnait le fait qu'elle protégeait sa sœur de la violence paternelle. Or elle n'avait jamais pris conscience de ce schéma récurrent. Quand nous avons attiré son attention sur cet aspect positif de sa sombre histoire, elle s'est aussitôt mise à pleurer. Elle est aujourd'hui qui elle est parce qu'elle a appris à protéger les gens sans défenses. Les bons souvenirs comme les mauvais, les événements les plus heureux comme les plus pénibles, tous peuvent nous apprendre qui nous sommes et comment nous le sommes devenus. Tous les chemins mènent au Pourquoi.

Plus vous parviendrez à cerner les émotions récurrentes de votre protégé, plus celui-ci aura de facilité à formuler le Pourquoi qui lui correspond vraiment.

Outre les thèmes récurrents, vous chercherez à déceler deux autres éléments dans chacune des anecdotes relatées : la contribution et l'impact. Ce sont les composantes fondamentales de la formulation définitive du Pourquoi – la contribution que la personne apporte à la vie d'autrui et l'impact de cette contribution au fil du temps – que vous énoncerez ainsi :

_____ de manière à _____.

La contribution entre dans le premier blanc, et l'impact dans le second. Par exemple Simon Sinek, l'auteur de *Commencer par le Pourquoi*, exprime son Pourquoi en ces termes : *Inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde*. Sa contribution désigne l'activité qu'il déploie (en cherchant à inspirer les autres), et l'impact est ce qui résulte de sa contribution (beaucoup de gens se rassemblent pour changer notre monde).

En gardant cela en tête, efforcez-vous de repérer ce que votre protégé apporte ou reçoit (la contribution) dans chacune de ses anecdotes, et quel effet a pu en découler pour lui ou les autres (l'impact). Vous percevrez alors un schéma récurrent qui vous aidera à déterminer la contribution et l'impact de son Pourquoi. La plupart du temps, votre protégé laissera échapper un indice émotionnel, verbal ou non, lorsqu'il évoquera l'une ou l'autre de ces composantes.

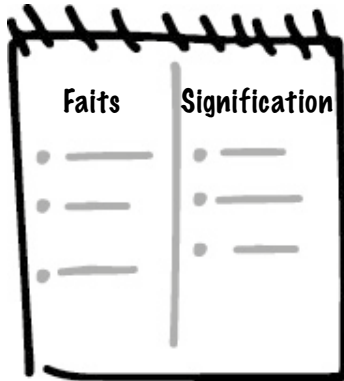
Comment poser les bonnes questions

- **Préférez les questions ouvertes.** Les meilleures questions sont celles auxquelles on ne peut répondre ni par oui ni par non. Elles obligeront votre interlocuteur à fournir davantage d'informations. Dans nos séminaires, nous entendons souvent des partenaires poser des questions de ce type : « Vous vous êtes mis en rogne, j'imagine ? » Cette question est inutile pour trois raisons : elle appelle une réponse par oui ou non, elle part du principe que vous connaissez déjà la réaction de votre protégé, et elle « influence le témoin ». Votre interlocuteur aurait pu être de votre avis, mais il aurait aussi pu répondre différemment si vous lui aviez posé une question ouverte. Rappelez-vous que le processus consiste à déterminer qui il est au fond de lui-même, et non ce que vous en pensez. Afin de ne pas l'influencer, dites-lui plutôt : « Expliquez-moi ce que vous avez ressenti. »
- **Évitez les questions commençant par « pourquoi ».** Cela peut sembler curieux puisque vous êtes à la recherche d'un Pourquoi, mais il est plus difficile de répondre à ce type de question. Par exemple, « Pourquoi cette anecdote est-elle importante à vos yeux ? » sollicite la zone du cerveau qui ne gère pas le langage. Il est plus facile de répondre à une question en « quoi », comme celle-ci : « Qu'est-ce qui vous paraît important dans cette anecdote ? » La question est quasiment identique, mais elle est tournée de manière à ce qu'il soit plus facile d'y répondre. Elle demande « pourquoi » en invitant votre interlocuteur à mentionner plus spécifiquement les composantes de l'histoire qui sont les plus significatives. Essayez les deux versions ; vous le constaterez par vous-même.
- **Gardez le silence.** Quand vous sentez que votre protégé peine à répondre à une question, laissez-le se débrouiller. Même si vous avez envie de l'aider à rompre le silence, retenez-vous. Résistez à la tentation de combler le silence par une autre question ou une suggestion. Contentez-vous d'attendre. Les émotions sont difficiles à exprimer ; la personne peut avoir besoin de plus de temps pour trouver les mots appropriés. Parfois le silence est le meilleur outil dont vous disposiez pour la pousser à en dire davantage. Tirez-en parti.

Comment prendre des notes

(P.-S. : c'est la dernière section – vous êtes presque au bout!)

Étonnamment, la forme sous laquelle vous prendrez vos notes s'avérera ensuite très utile pour aider votre protégé à relier les choses entre elles. Bien sûr, vous procéderez comme bon vous semble, mais nous avons trouvé une méthode particulièrement efficace qui vous plaira sans doute.



Divisez votre page en deux par un trait vertical (voir le modèle en fin d'annexe 2). À gauche, inscrivez les détails factuels de l'anecdote (par exemple, « Entrée au lycée »). À droite, consignez les sentiments, émotions ou interprétations de votre protégé (par exemple, « Voulait que son grand-père soit fier de lui »). Du côté « Signification », relevez également tous les mots, expressions, signes verbaux ou non verbaux qui reviennent à plusieurs

reprises. En séparant ainsi vos notes en deux colonnes, vous aurez plus de facilité à les relire et à identifier les éléments les plus importants pour découvrir le Pourquoi de votre interlocuteur (Astuce : l'essentiel figurera dans la colonne de droite).

Après avoir écouté plusieurs anecdotes de votre protégé, vous commencerez à repérer les thèmes, expressions ou idées qui reviennent le plus souvent. Soulignez, entourez, surlignez ou cochez-les de manière à identifier rapidement les schémas récurrents qui vous conduiront au Pourquoi. De plus, pour chaque anecdote, inscrivez « contribution » et/ou « impact » dans la colonne de droite pour vous rappeler de ne pas passer à l'histoire suivante avant d'avoir déterminé ce que votre interlocuteur a donné ou reçu (la contribution) et l'effet occasionné sur lui ou son entourage (l'impact).

Nous espérons qu'avec tous ces conseils, vous serez un partenaire hors pair. Gardez à l'esprit que cette démarche revêt une grande importance pour le protégé qui vous a demandé de l'épauler. C'est un honneur. Le plus important est que vous témoigniez d'une véritable curiosité ainsi que du désir d'aider cette personne. Qui sait, peut-être aurez-vous ensuite envie de trouver votre propre Pourquoi ?



Choisissez le lieu et l'heure

Le café Starbucks à mi-chemin entre votre bureau et celui de votre partenaire ? Hors de question ! Vous tiendrez une conversation intime. Le bruit et les distractions vous compliqueront la tâche, même en sirotant un Frappuccino caramel. De plus, vous dévoilerez beaucoup d'informations personnelles – pourquoi le faire dans un lieu où tous ces gens prétendant travailler à leur scénario pourront épier vos confidences ? Choisissez un endroit où vous pourrez vous concentrer et partager vos souvenirs à voix haute en toute sérénité.

Vous pouvez certes envisager une conférence téléphonique ou vidéo, mais nous vous conseillons vivement de rencontrer votre partenaire en chair et en os. Il lui sera ainsi plus facile de déceler votre langage corporel (et non uniquement les expressions du visage) et autres indices visuels que seule votre présence physique lui fournira. Si vous devez toutefois réaliser vos entretiens à distance, installez-vous dans un lieu calme où vous ne risquez pas d'être dérangé, et encouragez votre partenaire à faire de même.

En outre, prévoyez une plage horaire suffisante – au moins trois heures d'affilée. Oui, cela représente un engagement important, mais c'est indispensable pour découvrir votre Pourquoi. Considérez-le comme un entraînement sportif. Plus vous y consacrerez de temps, plus vous en retirerez de bénéfices. Ce n'est pas le genre de processus où vous pouvez vous permettre de brûler les étapes.

Comme vous l'avez appris au chapitre 2, la découverte du Pourquoi consiste en trois étapes (rassembler ses souvenirs, identifier les thèmes récurrents, formuler son Pour-

quoi). La démarche sera plus efficace si vous les réalisez toutes au cours d'une même séance. En effet si vous vous arrêtez au bout de deux ou trois anecdotes pour reprendre quelques jours après, vous devrez vous remettre en condition. Aussi préconisons-nous d'enchaîner les trois étapes sans vous interrompre (à l'exception bien sûr de quelques pauses pour vous dégourdir les jambes). Il sera bien plus aisé d'identifier les thèmes juste après avoir raconté vos anecdotes que d'y revenir plus tard. De même, vous aurez plus de facilité à ébaucher votre Pourquoi pendant que les thèmes et schémas récurrents sont encore frais dans vos esprits.

Éteignez vos téléphones, supprimez toute source de distraction et profitez pleinement du processus.

Rassemblez vos souvenirs

Avant l'entretien avec votre partenaire, vous aurez un petit travail de préparation à faire. Votre Pourquoi résulte de vos expériences passées ; c'est la somme des leçons que vous avez apprises, des événements que vous avez vécus et des valeurs que vous avez adoptées au fil de votre vie. Cherchez dans votre mémoire les anecdotes mettant en lumière qui vous êtes à votre optimum naturel. À mesure qu'elles vous reviennent, notez-les de manière à les retrouver rapidement quand vous serez face à votre partenaire. Les indications suivantes vous aideront à apprécier celles qui mèneront à votre Pourquoi.

- Pensez aux expériences et aux gens qui ont façonné la personne que vous êtes aujourd'hui. Il pourra s'agir d'un



événement dont l'importance est évidente, par exemple le jour où vous avez décidé de créer votre entreprise, ou moins flagrante, comme un échange déterminant avec votre ancien patron. Si cette anecdote a été significative, vous a aidé à devenir qui vous êtes, vous a appris quelque chose ou vous a rendu fier, notez-la. En réfléchissant aux personnes qui ont exercé le plus d'influence sur votre vie, essayez de vous rappeler précisément ceux de leurs propos ou de leurs actes qui ont été décisifs.

- Sachant que votre Pourquoi provient de votre passé, vous puiserez vos anecdotes à n'importe quelle date comprise entre votre naissance et aujourd'hui. Ces souvenirs pourront concerner la scolarité, la famille, le travail ou tout autre domaine de votre vie. Vous vous souviendrez peut-être d'époques ou d'événements que vous retrouverez avec plaisir. Ou bien vous ferez ressurgir des épisodes douloureux que vous ne souhaiteriez jamais revivre. Le point commun entre ces deux types d'expériences, heureuses ou malheureuses, est qu'elles ont contribué à faire de vous ce que vous êtes devenu.

**Les difficultés que nous
rencontrons sont les
étapes à court terme que
nous devons franchir pour
réussir à long terme.**

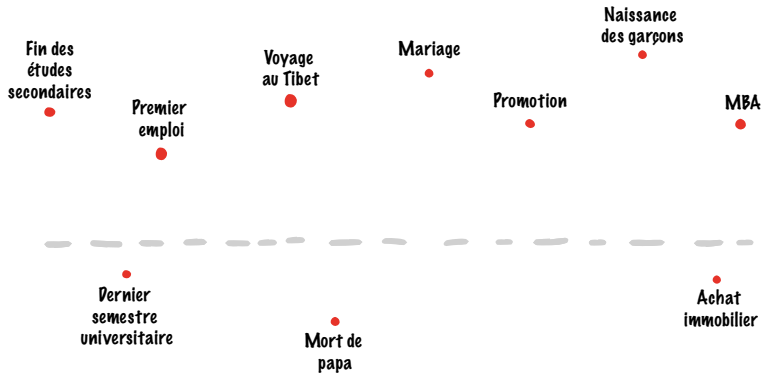


Le but est de rassembler les anecdotes qui ont le plus influé sur votre vie, au nombre de cinq minimum. Plus vous en relaterez, plus il sera facile à votre partenaire de déceler les schémas et thèmes récurrents qui permettront de découvrir votre Pourquoi. Veillez à ce que chacune d'elles corresponde à une date, un événement ou un lieu particulier. Plus vous serez précis, plus ce souvenir vous inspirera un lien émotionnel, lequel vous indiquera la voie vers votre Pourquoi.

Notez ces anecdotes à mesure qu'elles vous viennent. Dès le début, gardez à l'esprit que tous les chemins finiront par mener à votre Pourquoi. Ne réfléchissez pas outre mesure. Vous pouvez classer vos souvenirs par ordre chronologique ou de façon aléatoire. Ne vous souciez pas de mentionner tous les détails. Une ou deux lignes suffiront pour chaque anecdote. Il s'agit simplement d'avoir une amorce pour que vous puissiez ensuite raconter l'histoire à votre partenaire. Le moment venu, vous ajouterez toutes les précisions et sonderez les autres souvenirs qui pourraient jaillir.

Pour vous aider à rassembler vos souvenirs, voici deux méthodes que nous avons trouvées intéressantes. Vous pouvez en utiliser une, les deux ou aucune.

Méthode 1 : Montagnes russes



Tracez une ligne horizontale divisant votre feuille en deux. Au-dessus de la ligne, indiquez les souvenirs que vous jugez heureux – les événements que vous vivriez volontiers de nouveau. Dans la zone inférieure en revanche, inscrivez ceux que vous n’aimeriez pas particulièrement revivre mais qui ont marqué votre vie et vous ont transformé. Résumez-les en quelques mots. Plus l’événement était gratifiant et positif, plus vous le placerez haut au-dessus de la ligne. Plus il était difficile ou éprouvant, plus vous l’inscrirez vers le bas. Par conséquent, vos anecdotes s’étageront à différents niveaux de la page.

Lorsqu’il s’agira de choisir les anecdotes à raconter à votre partenaire, retenez celles qui figurent le plus haut et le plus bas. Sachant qu’elles sont les plus chargées en émotions, elles ont davantage de chances de conduire à votre Pourquoi. Vous ne confierez probablement pas toutes les histoires inscrites sur cette feuille. En revanche il se peut que vous lui fassiez part d’autres souvenirs qui vous revien-

dront spontanément au cours de l'entretien. Ce qui est très bien. Cet exercice sert uniquement de point de départ pour amorcer la pompe.

Méthode 2 : Réactivation de la mémoire

Si vous avez du mal à retrouver des anecdotes à brûle-pourpoint, cette méthode devrait vous convenir. Lisez simplement les suggestions ci-dessous afin de réactiver vos souvenirs. Nul besoin de les décrire en détail. Une ou deux lignes suffiront pour réveiller votre mémoire au moment de les relater à votre partenaire.

- Quelles sont les personnes rencontrées au cours de votre vie (coach, mentor, professeur, membre de la famille) qui ont contribué à faire de vous ce que vous êtes aujourd'hui ? Pour chacune d'elles, décrivez un moment précis où elle a incarné ce que vous admirez le plus en elle, peu importe que vous ayez pris part à cet événement ou pas. Qu'avez-vous ressenti en entendant ses paroles ou en observant ses actes ?
- Rappelez-vous un jour où vous êtes rentré du travail en vous disant : « J'aurais été prêt à le faire sans être payé. » Que s'était-il produit pour que cette pensée vous vienne ?
- Pensez à la pire journée que vous ayez jamais vécue dans le cadre de votre travail et que vous espérez ne jamais avoir à subir à nouveau. Que s'était-il passé ?
- Quel est le premier souvenir heureux *précis* de votre enfance dont vous vous rappelez ?
- Quel événement avez-vous adoré à l'école ?

- Quel événement a-t-il constitué un tournant dans votre vie – autrement dit, où vous avez pris conscience que plus rien ne serait jamais pareil ensuite ?
- Quel événement a-t-il changé votre façon de voir le monde et le rôle que vous y jouez ?
- Est-il déjà arrivé qu'après être venu en aide à quelqu'un, vous vous soyez senti extraordinairement bien – comme si vous aviez accompli quelque chose d'important ?
- Avez-vous déjà réalisé un projet dont vous soyez vraiment fier ? (Veillez à noter si d'autres personnes étaient impliquées. Par exemple, qui vous a aidé, qui vous a encouragé, qui vous attendait sur la ligne d'arrivée ?)

Après avoir élaboré votre graphique ou votre liste d'anecdotes, vous serez prêt à les communiquer à votre partenaire. Attention néanmoins. Là encore, n'analysez pas vos souvenirs outre mesure avant de les lui confier. L'un des principaux intérêts de recourir à un partenaire réside dans sa capacité à déceler une signification qui vous échappe, et à vous faire bénéficier de son point de vue objectif et ouvert. Si vous abordez la phase de verbalisation de votre quête du Pourquoi avec des idées préconçues sur les tenants et les aboutissants de vos souvenirs, vous risquez de les exposer de manière à étayer votre propre thèse. Lâchez prise et laissez à votre partenaire le soin d'identifier les schémas récurrents. À vous de raconter, à lui d'interpréter.

ASTUCE

Entourez les trois anecdotes qui ont le plus influé sur votre vie et racontez-les en premier à votre partenaire. En vous concentrant sur les événements les plus marquants, vous éviterez de privilégier ceux qui semblent reliés entre eux.

Ces petits riens qui comptent tant

Au cours d'un atelier « Découvrir son Pourquoi » animé par David, un certain Todd a rapporté une anecdote apparemment banale. Bien des gens croient devoir se remémorer des événements d'importance majeure. Or cet exemple est intéressant car à partir d'une histoire assez anodine, David a permis à Todd de trouver le fil conducteur grâce auquel il a pu exprimer son Pourquoi.

Avant de relater cette anecdote, Todd avait fait part à David d'autres épisodes de sa vie. Il était entré à l'université avec une bourse sportive en tant que basketteur, qu'il avait ensuite perdue pour avoir sombré dans la drogue et l'alcool. Non seulement sa carrière universitaire s'en trouva compromise, mais ses rêves et son identité furent réduits à néant. Il travaillait dans un bar tout en continuant à lutter contre ses addictions et à envisager le suicide lorsque l'événement révélateur se produisit.

Todd : En rentrant du boulot un samedi matin, je roulais sur une voie sinueuse quand j'ai vu une petite fille qui vendait de la limonade devant sa maison. D'ordinaire, j'aurais poursuivi ma route. Mais ce jour-là, j'ai éprouvé l'envie inexplicable de faire demi-tour et de lui donner toute ma monnaie.

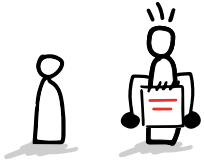
Je me suis arrêté devant son étal et je lui ai demandé combien coûtait un verre de limonade. « Vingt-cinq cents » m'a-t-elle répondu. Alors je lui en ai commandé un. Pendant qu'elle retournait à son étal pour me servir, j'ai ramassé toutes les pièces de vingt-cinq cents qui se trouvaient dans le porte-gobelet de ma voiture où j'accumulais mes pourboires. Ça devait faire pas loin de quarante dollars. La gamine m'a tendu le verre de limonade et j'ai versé une poignée de pièces dans ses petites mains. Puis une autre. Et encore une autre. À chaque fois, je voyais ses yeux s'illuminer. Elle s'est ruée chez elle tout excitée.

Vous l'imaginez sans doute, je me sentais bien lorsque j'ai redémarré. Mais soudain une chose inattendue est survenue. J'ai été submergé par l'émotion et j'ai éclaté en sanglots. Je pleurais tellement que j'ai dû m'arrêter sur le bas-côté. C'était sidérant.

David : En effet ! Cette expérience semble avoir été intense. Au cours de votre vie, vous avez sans doute fait d'autres choses qui ont provoqué chez vous des sensations comparables. Parmi toutes les anecdotes dont vous auriez pu me parler, qu'est-ce qui vous a poussé à choisir celle-ci ?

Todd : Pour la première fois, j'avais l'impression de faire quelque chose pour quelqu'un. Pour la première fois de ma vie, je n'étais pas passé avant les autres. Ce signal extrêmement fort a embrasé mon âme et pour la première fois j'ai eu le sentiment d'avoir de l'importance. Alors j'ai voulu aider les autres à éprouver la même chose. J'ai à tout prix voulu qu'ils aient l'impression de pouvoir faire davantage et devenir meilleurs. À partir de ce jour, j'ai voulu partager avec le monde entier ce que j'avais ressenti.

Ainsi David a-t-il identifié le service comme fil conducteur de la plupart des anecdotes les plus significatives de Todd. Comme l'a illustré l'épisode avec la petite vendeuse de limonade, le Pourquoi du barman consiste à *embraser l'imagination des gens en leur faisant prendre conscience de ce qui est possible afin qu'ils trouvent la motivation de faire davantage de leur vie*. Or chose merveilleuse, c'est précisément ce qui est arrivé à Todd. Son imagination s'est embrasée et il a voulu faire davantage de sa vie.



Partagez vos souvenirs

(C'est ici que votre partenaire entre en scène)

Vous êtes maintenant prêt à vous asseoir face à votre partenaire pour trouver votre Pourquoi. Peut-être serez-vous gêné d'avoir à dévoiler des choses aussi personnelles. Toutefois vous n'aurez pas à renoncer totalement à votre zone de confort – nous voulons juste que vous repoussiez un peu vos limites. Si certains souvenirs vous paraissent trop intimes, ne les racontez pas. Mais pour ceux que vous choisirez de relater, sachez que plus vous vous livrez, plus il sera facile à votre partenaire de déceler les schémas pertinents. Confiez uniquement les anecdotes que vous jugez bon de partager. Mais lorsque vous le faites, acceptez de devenir suffisamment vulnérable pour que le processus fonctionne. Vous serez sans doute surpris de voir à quel point vous vous épancherez.

Le secret réside dans le caractère détaillé de vos histoires. Nous ne le répéterons jamais assez. Quand vous avez élaboré votre liste ou votre graphique de souvenirs, nous vous avons invité à ne pas vous encombrer de précisions. Il est désormais temps d'approfondir les choses. Rapportez vos anecdotes de manière aussi exhaustive que possible. Ayez à l'esprit que par « détails » nous ne voulons pas dire la température qu'il faisait ou la tenue que vous portiez ce jour-là (à moins qu'ils revêtent une importance particulière). Si ce type d'information offre un contexte, celles qui nous intéressent vraiment vont creuser bien plus loin. Le ressenti étant au cœur de votre Pourquoi, il est essentiel de vous relier viscéralement aux souvenirs et aux

émotions que vous avez connus à cette occasion. Un récit détaillé vous permettra de le faire, contrairement à une évocation générale. Voici quelques exemples :

Généralité : Chaque année nous allions chez mes grands-parents pour Noël. J'étais si bien au milieu de cette famille aimante.

Histoire détaillée : Chaque année nous allions chez mes grands-parents pour Noël. L'année qui m'a le plus marqué est celle de mes neuf ans, le dernier Noël avant la mort de mon grand-père. C'était une personne importante dans ma vie, et je n'en ai pris conscience qu'après sa disparition. Notre relation était formidable, mais je réalise seulement aujourd'hui à quel point il m'a influencé. C'était un personnage excentrique, un peu fou, qui ne faisait rien comme tout le monde. Les gens le trouvaient bizarre, mais il m'a toujours semblé parfaitement normal. Je me revois assis près de lui sur le canapé – juste lui et moi. J'étais aussi un enfant bizarre, à l'école on me traitait de barjo. Mais avec lui je me sentais bien, j'étais fier de ce que j'étais, fier de ma différence. Le fait de penser à lui comme la personne la plus formidable au monde me procurait la confiance nécessaire pour assumer mon étrangeté. Il était bizarre et stupéfiant à la fois – mais zut, je préfère être bien dans ma peau si je veux avoir la même influence sur mes enfants ou plus tard sur mes petits-enfants.

Généralité : Quand j'étais petit j'adorais la gymnastique. Je m'entraînais quatre heures par jour. C'était dur, mais cela m'apportait beaucoup.

Histoire détaillée : Quand j'étais petit j'adorais la gymnastique. Je m'entraînais de longues heures de manière intensive. Je me rappelle un jour où nous travaillions des

sauts de tumbling avec mon équipe sous la houlette du plus exigeant de nos entraîneurs. Ce gars était vraiment difficile à contenter. Il était si dur avec moi. Je ne me sentais jamais assez bon pour lui. Parfois j'avais l'impression qu'il s'acharnait sur moi, qu'il était plus exigeant avec moi qu'avec les autres. J'avais beau donner tout ce que je pouvais, ce n'était jamais assez. Le tumbling n'était pas mon fort, en particulier les figures aériennes comme le salto vrillé. Mais je m'accrochais pour lui prouver que j'étais bon. Et enfin, c'est arrivé. Je m'en souviens comme si c'était hier. Après l'un de mes passages, l'entraîneur s'est agenouillé près de moi et il a déclaré au reste de l'équipe : « Voilà comment il faut faire ! » Je ne me suis jamais senti aussi fier. À ce moment-là j'ai compris qu'il était dur avec moi non parce qu'il ne m'aimait pas, mais parce qu'il croyait en moi. Il me poussait dans mes retranchements car il savait que j'en étais capable. Au lieu de me dire que j'avais ça dans le sang, il voulait que je l'apprenne par moi-même. Ce jour-là j'ai compris à quel point la discipline et le travail, qui étaient ancrés en moi, avaient de l'importance. C'est là que j'ai appris ce qu'est la ténacité. J'en ai encore des frissons rien que d'y penser.

Généralité : J'adore mon travail. J'ai voyagé dans plein d'endroits fabuleux et d'autres un peu moins. Mais la plupart du temps, je rencontre des gens intéressants et stimulants. Et la paye n'est pas mauvaise !

Histoire détaillée : J'adore mon travail. Il me donne l'occasion de découvrir des endroits merveilleux. Et même quand la destination n'a rien de palpitant, je rencontre souvent des gens passionnants. Je me souviens en particulier d'un lieu qui ne m'attirait pas du tout. Il s'agissait

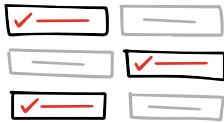
d'un petit bourg en milieu rural. On ne gagne pas à tous les coups, me suis-je dit. Lors de l'événement qui y était organisé, j'ai fait la connaissance d'un entraîneur de foot d'une université voisine. Ce type était sensationnel. Il m'a raconté qu'il dirigeait son équipe en se basant sur le développement humain. La plupart des entraîneurs se soucient uniquement de remporter des matchs. Celui-ci s'intéresse d'abord à l'évolution personnelle de ses joueurs. S'ils gagnent, il ne laisse pas la victoire leur monter à la tête. S'ils perdent, il transforme leur défaite en occasion d'apprendre. Or sa méthode influe énormément sur les membres de son équipe. Non seulement ils sont plus performants sur le terrain, mais ils obtiennent de meilleurs résultats à l'université et s'épanouissent davantage dans leurs relations personnelles, avec leur famille par exemple. Tout cela grâce à leur entraîneur. C'est l'anecdote la plus enthousiasmante que j'aie jamais entendue. Et pourtant je ne suis pas fana de sport !

Les versions générales de ces histoires disent à peu près la même chose que leurs versions spécifiques. Mais vous remarquerez l'émotion qui se dégage des secondes. En creusant plus en profondeur, vous ramènerez à la surface les sentiments que vous avez réellement éprouvés.

Tandis que vous lui ferez part de vos anecdotes, votre partenaire consignera les situations décrites et les sentiments évoqués. Au risque d'enfoncer le clou, ces notes permettront d'identifier les liens concrets *et* émotionnels entre vos différents souvenirs. Le but n'est pas simplement de retracer ce que vous avez fait, mais de dévoiler qui vous êtes.

Prenez le temps nécessaire pour raconter en détail chacune de vos histoires et déborder de votre liste initiale.

Tandis que vous relaterez vos anecdotes, des expériences oubliées se rappelleront peut-être à votre souvenir. Confiez-les également à votre partenaire. Une fois encore, tous les chemins mènent au Pourquoi. Il n'y a pas de règle immuable en la matière. Qu'elle provienne de votre préparation initiale ou de vos réminiscences spontanées, toute anecdote significative permettra de corroborer les thèmes récurrents et d'introduire de nouveaux éléments à prendre en considération. Plus vous verbaliserez de souvenirs, plus vous aurez de données à exploiter pour trouver le fil rouge. Et plus ce dernier sera clair, plus vous formulerez votre Pourquoi avec précision.



Identifiez vos thèmes récurrents

L'étape suivante de la recherche de votre Pourquoi consiste à repérer les idées, mots, expressions et sentiments qui apparaissent régulièrement dans vos anecdotes. Dans cette phase du processus, votre partenaire est censé mener la danse. En effet, il possède une objectivité que vous n'avez pas du simple fait que vous êtes trop proche pour déceler ces récurrences. Tandis que vous dépeignez les arbres, votre interlocuteur a une meilleure vue d'ensemble de la forêt.

Nous observons la même chose chez tous ceux qui veulent découvrir leur Pourquoi : ils pensent être capables de jouer les deux rôles – raconter leurs souvenirs et les interpréter. Ils essaient d'analyser leurs propres anecdotes et d'identifier les thèmes récurrents par eux-mêmes. Cependant nous n'en avons jamais vu un seul y parvenir. (Nous en avons rencontré beaucoup qui prétendaient y être

arrivés, mais leur Pourquoi concernait en réalité leur entreprise ou leur famille, ou un objectif qu'ils cherchaient à atteindre. En grattant un peu, nous avons vu voler en éclats leur Pourquoi ou leur « passion » pour celui-ci.) Pour mettre au point la plupart des techniques destinées à découvrir son Pourquoi, Simon Sinek lui-même a demandé à un partenaire d'écouter ses anecdotes et de l'aider à trouver son fil conducteur.

Une fois encore, votre partenaire se contente de recueillir vos paroles et il a l'avantage d'être objectif. Entendant votre histoire pour la première fois, il n'est pas perturbé par d'autres facteurs tels qu'histoire personnelle, peurs ou ego. Par conséquent, les thèmes récurrents lui apparaissent de manière plus évidente.

De même qu'il n'y a pas de mauvaise anecdote, il n'y a pas de mauvaise récurrence. Si un élément revient plusieurs fois, notez-le. Il n'y a pas de limite au nombre de thèmes que vos souvenirs peuvent révéler. Vous pouvez en identifier huit, dix, quinze ou davantage. Cela ne pose aucun problème. Tout d'abord, vous allez les énumérer par écrit avec votre partenaire.

✓ soutenir les autres	_____
_____	✓ avoir une vue d'ensemble
✓ repousser les limites	_____

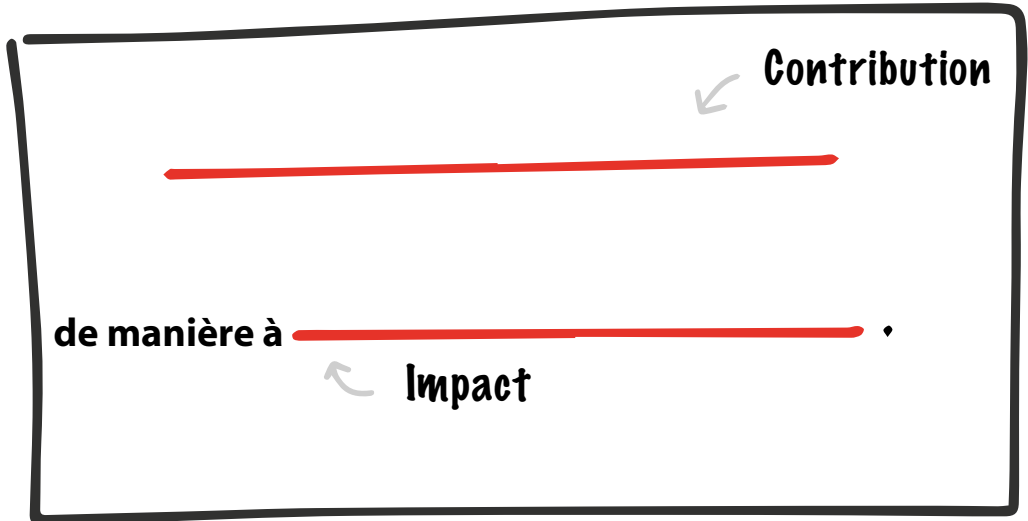
Après avoir rassemblé ces récurrences sur une feuille, prenez le temps de les examiner. Parfois, le thème concerné apparaîtra dans chacune des anecdotes. En tout cas, votre partenaire devra être capable de relier chaque thème à deux de vos souvenirs au moins. Rappelez-vous, une idée devient un thème récurrent lorsqu'elle figure au moins dans deux anecdotes qui semblent sans rapport.

Parmi les récurrences inventoriées, entourez-en une ou deux – celles qui vous paraissent les plus importantes. Celles qui vous inspirent ou qui semblent vous définir, vous et ce à quoi vous tenez le plus. Y en a-t-il une qui vous plaise davantage que les autres ? Demandez à votre partenaire, d'après les souvenirs que vous lui avez confiés, quelle est la plus importante à ses yeux. Ensemble, choisissez le thème qui s'apparente à votre contribution, et celui qui représente son impact. Vous êtes maintenant prêt à rédiger une ébauche de votre Pourquoi.

Attendez, me direz-vous. Si ces deux thèmes sont les seuls destinés à entrer dans la formulation de mon Pourquoi, à quoi a-t-il servi que mon partenaire s'échine à extraire les autres récurrences de toutes mes anecdotes ? Et si je tiens beaucoup à certaines de celles qui n'ont pas été sélectionnées – dois-je tout bonnement les mettre à la poubelle ? Pas d'inquiétude ! Il y a une bonne raison pour que votre interlocuteur note tous vos thèmes récurrents, et non, ils ne finiront pas aux oubliettes. Comme nous le verrons dans un autre chapitre, ils deviendront vos Comment.

Ébauchez votre Pourquoi

Après avoir identifié vos thèmes prépondérants, vous allez pouvoir commencer à rédiger votre Pourquoi. Comme indiqué dans le chapitre précédent, nous vous recommandons de le faire sous cette forme :



Ainsi parviendrez-vous aisément à formuler votre Pourquoi afin qu'il soit simple, réalisable et focalisé sur l'impact positif que vous aurez sur autrui.

En gardant vos thèmes prépondérants à l'esprit et ce modèle sous les yeux, rédigez en quelques minutes une première ébauche de votre Pourquoi. Votre partenaire fera de même de son côté. En travaillant indépendamment, il se peut qu'il formule votre Pourquoi de manière différente. Que ce soit pour trouver le mot idéal ou la tournure qui fait mouche, il est extrêmement utile d'avoir deux versions légèrement différentes. Le principe est le même quand vous allez faire les boutiques avec un ami. Il pourra repérer une chemise sur laquelle vous n'auriez même pas jeté un œil. Mais après l'avoir enfilée, vous constaterez qu'elle vous va à ravir.

Passez environ cinq minutes à travailler chacun sur l'ébauche de votre Pourquoi. Pas davantage, car à ce stade il n'y a pas lieu de réfléchir outre mesure. Comparez ensuite vos formulations respectives. Vous choisirez soit de retenir l'une des deux, soit de les combiner entre elles.

Rappelez-vous que cette ébauche ne vise pas la perfection. Le but est d'avoir un premier jet qui vous *semble* globalement convenir. Sa formulation exacte pourra changer, et le fera sans doute à mesure que vous passerez du temps avec votre Pourquoi, que vous y réfléchirez et, plus important encore, que vous le mettrez en œuvre. La dernière étape vous permettra de l'améliorer.

Affinez votre Pourquoi

Après avoir rédigé votre ébauche, cette dernière étape du processus vous permettra de tester et d'affiner votre Pourquoi. Il existe plusieurs méthodes pour cela. Une façon amusante de valider votre Pourquoi ou de bénéficier de suggestions pour l'améliorer réside dans ce que nous appelons l'Exercice entre amis. Pour le réaliser, commencez par établir une liste de vos amis les plus proches – ceux qui seront toujours prêts à vous aider, que vous pouvez appeler à 2 h du matin si besoin et dont vous savez qu'ils décrocheront leur téléphone. Ceux que vous dépanneriez également s'ils vous appelaient au beau milieu de la nuit. Suivez ensuite les consignes ci-dessous.

Exercice entre amis

Cet exercice sera plus profitable si vous le pratiquez en face à face avec un seul ami à la fois. Au préalable, exposez-lui la démarche que vous avez entreprise et dites-lui que vous avez besoin de son aide pour la mener à bien. Afin de ne pas l'influencer, ne divulguez pas votre Pourquoi pour l'instant.

Dans un premier temps demandez-lui : « Pourquoi es-tu mon ami ? » Ne soyez pas surpris s'il vous regarde comme si vous étiez un extraterrestre. On pose rarement une telle question, et il est plus difficile d'y répondre qu'on ne pourrait le croire. L'amitié repose sur des sentiments, et comme vous le savez ceux-ci ne s'expriment pas aisément. Pour que cet exercice soit efficace, vous devez poursuivre même si vous ressentez tous deux une certaine gêne.

Curieusement, les questions commençant par « pourquoi » ne permettent pas d'accéder au Pourquoi. En effet, il s'agit d'une question émotionnelle qui suscite des réponses vagues ou réactionnelles. En revanche les questions en « quoi » appellent des réponses plus réfléchies et précises. Posez à nouveau votre question ainsi : « Qu'est-ce que tu as trouvé en moi qui t'ait donné envie d'être mon ami ? » Cette fois, il répondra peut-être : « Je ne sais pas. Je me soucie de toi. J'ai confiance en toi. Nous vivons des choses semblables. Et nous nous entendons très bien, tout simplement ! » Sa réponse a beau être juste, elle mentionne clairement les ingrédients de base de toute amitié. Continuez à vous faire l'avocat du diable en formulant vos questions en « pourquoi » sous la forme « qu'est-ce que... ». Par exemple, poursuivez de cette façon : « Parfait, tu viens de définir ce qu'est l'amitié ! Mais *qu'est-ce que* tu trouves de particulier en *moi* ? »

Sans doute votre ami bafouillera-t-il, hésitera-t-il un moment ou mentionnera-t-il d'autres caractéristiques générales de l'amitié. Vous serez de plus en plus tenté de laisser tomber, mais tenez bon. « Et plus *précisément*, qu'est-ce que tu *me* trouves ? » Continuez à le pousser au-delà des réponses rationnelles.

Deux signes pourront vous indiquer le moment où la conversation parvient à son but. Premièrement lorsque votre ami cessera de parler et se mettra à fixer le sol ou le plafond, paraissant dans l'incapacité de trouver ses mots. En réalité il tentera de se relier aux sentiments qu'il éprouve pour vous, et de les mettre en mots. Si vous meublez le silence avec une autre question ou un commentaire, vous interrompez ce processus très important. Au lieu de

cela, laissez votre ami faire. Au bout d'un moment, cessant de s'en tenir à des généralités telles que « Nous avons le même sens de l'humour », il deviendra plus précis : « Tu es vraiment drôle... Non seulement tu m'amuses, mais tu me fais prendre conscience que nous avons la même vision du monde. Quand je te raconte ce que m'a dit mon patron la semaine précédente, et que tu plaisantes à ce propos, j'éclate de rire, mais je suis aussi rassuré de voir que c'est mon boss qui est cinglé, et pas moi. »

Ce qui nous amène au deuxième signe à déceler, lorsque votre ami change sensiblement de point de vue. À un moment donné, au lieu de vous dépeindre il semblera se mettre à parler de lui-même. Dans l'exemple précédent lorsqu'il affirme « je suis rassuré de voir que c'est mon boss qui est cinglé », il ne décrit pas votre personnalité mais les sentiments que vous lui inspirez et ce que vous changez en lui. Autrement dit, votre ami exprime la contribution spécifique que vous apportez à sa vie. Vous saurez que vous avez creusé assez profond quand ses paroles provoqueront en vous une réaction émotionnelle. Peut-être aurez-vous la chair de poule ou vous étoufferez-vous. C'est parce qu'il aura mis en mots la véritable valeur que vous représentez dans sa vie. Il aura formulé votre Pourquoi en ses propres termes, et vous aurez réagi de la sorte car le Pourquoi siège dans la partie du cerveau qui gère les émotions et non le langage. C'est un moment décisif – une façon merveilleuse de découvrir que vous viviez avec votre Pourquoi sans même en avoir conscience.

Il y a de fortes chances que les thèmes et schémas récurrents qui se dégageront de l'exercice entre amis soient similaires, voire identiques à ceux que vous avez décou-

verts avec votre partenaire au cours des étapes précédentes. Mais il se peut que votre ami emploie pour vous décrire un terme ou une expression qui vous convienne davantage. Si cela se produit, n'hésitez pas à l'intégrer dans votre formulation du Pourquoi. Inversement si l'exercice met au jour des thèmes différents, vous devrez également en tenir compte. L'un d'eux vous correspond-il davantage que ceux identifiés au cours du processus de découverte du Pourquoi ? Dans ce cas vous aurez sans doute intérêt à creuser davantage avec votre partenaire.

Outre l'exercice entre amis, il peut s'avérer utile de laisser reposer quelques jours votre formulation du Pourquoi. Envisagez celui-ci comme un gâteau. Quand vous le sortez du four, vous ne pouvez pas en couper une tranche et le manger sur-le-champ. Il est encore trop chaud, il s'émietterait. Il faut lui laisser le temps de refroidir. C'est la même chose avec votre Pourquoi. Laissez-lui le temps de reposer avant de commencer à vous en servir.

Souvent, la première ébauche du Pourquoi semble un peu trop générale. Essayez d'en décortiquer les termes afin de trouver une formulation plus authentique qui rende mieux votre ressenti. Nous proposons parfois à nos stagiaires un petit jeu : nous leur demandons s'ils aiment la formulation de leur Pourquoi au point d'être prêts à la faire tatouer sur leur corps. Si la réponse est non, c'est que vous n'avez pas encore trouvé les termes que vous « adorez » et qui vous correspondent. Il faut vraiment que vous *adoriez* ces termes, en particulier ceux de votre contribution.

Tandis que vous affinez votre Pourquoi, référez-vous de nouveau à vos anecdotes de manière à vous assurer que les

modifications apportées n'émoussent pas la précision de sa formulation. Le but n'est pas que votre Pourquoi *sonne* mieux, mais que vous le *sentiez* mieux.

Combien de temps faut-il pour affiner son Pourquoi ? Nous ne pouvons le dire car cela diffère pour chacun. Trouver la formulation idéale pourra vous prendre des semaines ou des mois. Vous la modifierez une seule ou une douzaine de fois. Nous l'avons constaté au sein même de notre équipe Start With Why.

Par exemple, David avait formulé son Pourquoi ainsi :

Susciter un changement positif de manière à ce que les gens aient une vie plus épanouie.

Il n'en était qu'au stade de l'ébauche, mais l'expression « vie plus épanouie » ne lui semblait pas tout à fait appropriée. Elle était trop vague et lui faisait l'effet d'un cliché. Aussi s'est-il efforcé de creuser plus loin. Pour cela il s'est posé les questions suivantes : « Quand je “suscite un changement positif”, en quoi cela consiste-t-il ? Et tant que j'y suis, que représente “une vie épanouie” ? » Il a vécu avec cette formulation de son Pourquoi et s'est exercé à l'exprimer et à le mettre en œuvre – tout en l'améliorant jusqu'à parvenir à une version qui lui ressemble davantage :

Propulser les gens de manière à ce qu'ils laissent leur empreinte sur le monde.

En réfléchissant de plus près aux mots choisis, David a réalisé que pour lui, inciter les gens à changer pour accéder à une vie plus épanouie signifiait les aider à devenir meilleurs que la veille de manière à avoir davantage d'impact positif sur les autres – définition de l'épanouissement qui figure clairement dans la seconde version. Voilà pourquoi la nouvelle formulation de son Pourquoi est préférable à

la première. Elle est à la fois plus précise et plus personnelle.

En affinant votre Pourquoi, vous le rendrez sans doute plus percutant, comme cela a été le cas pour David. Mais vous ne le rendrez pas plus valable ni plus réalisable. Sa formulation n'a pas besoin d'être parfaite pour que vous commenciez à le mettre en pratique. Ainsi le secrétaire d'État américain Colin Powell a-t-il déclaré qu'il pouvait « prendre une décision avec 40 % des informations, mais que 70 % seraient trop ». En vivant avec votre Pourquoi, vous aurez plus de facilité à trouver les mots justes car vous aurez davantage conscience de votre but et de la manière dont vous tentez de l'atteindre. Par conséquent, réfléchissez à la formulation de votre Pourquoi, mais pas trop longtemps. Si vous recherchez votre Pourquoi, c'est aussi pour le mettre en œuvre.

Nous rêvons d'un monde où chacun connaîtrait son Pourquoi. Certes, nous savons que la lecture d'un livre n'est pas la seule, ni la meilleure manière pour certains, de découvrir son Pourquoi. Souhaitant que le Cercle d'or figure sur tous les bureaux, nous avons créé de nombreux moyens pour trouver son Pourquoi. Notre équipe propose des conférences et séminaires, ainsi que de nombreuses ressources en ligne. Pour en savoir plus et vous procurer les outils nécessaires, rejoignez-nous sur www.startwith-why.com.

Chapitre

Découvrir le Pourquoi d'un groupe

Partie 1 : Approche tribale

Dans ce chapitre, nous vous aiderons à vous préparer à l'Approche tribale du processus de découverte du Pourquoi. Puis au chapitre 5, nous vous guiderons à travers les différentes étapes que représente l'animation d'un tel séminaire. L'Approche tribale est destinée à tout groupe souhaitant verbaliser la raison d'être, la cause ou la croyance que ses membres partagent. Elle vise à exprimer quelle serait la culture d'une organisation fonctionnant à son optimum naturel, même si cette dernière n'est pas encore parvenue à ce stade. Nous définissons la « tribu » comme *tout groupe d'individus qui se rejoignent autour d'un ensemble commun de valeurs et de croyances*. Il peut s'agir aussi bien d'une entreprise entière que d'une équipe restreinte. Souvent, votre place au sein de l'organisation détermine les

personnes que vous considérez comme votre tribu. Si vous êtes PDG, ce sera l'ensemble des salariés. Si vous êtes à la tête d'un département, ce sera l'ensemble du personnel qui y travaille. Si vous dirigez ou faites partie d'une équipe, ce sera l'ensemble de ses membres. Si la structure de votre organisation n'est pas aussi clairement définie, fiez-vous à ce que vous ressentez. Il est possible qu'un membre d'une équipe appartienne à plusieurs tribus. En somme, la tribu est le cercle auquel vous avez le sentiment d'appartenir.

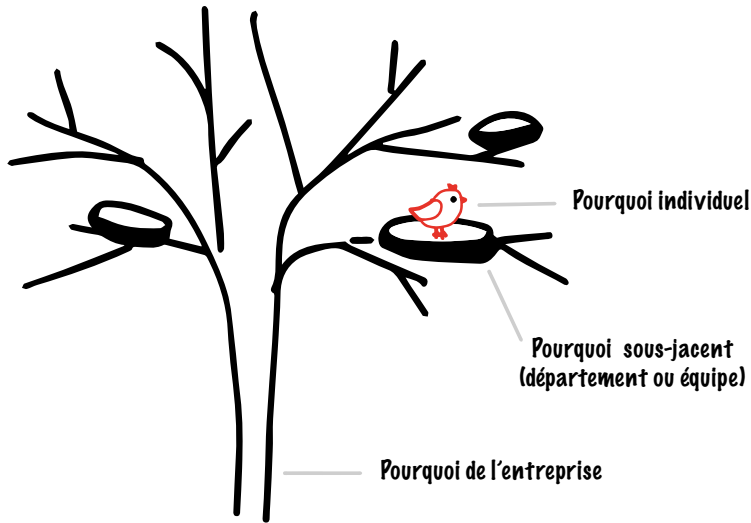
N'ayez crainte, ce ne sera pas aussi ardu que les problèmes mathématiques d'intersection d'ensembles de votre enfance. La découverte du Pourquoi d'une tribu vise à simplifier les choses, et non à les complexifier. Pour ce faire, nous recourons au concept des « Pourquoi sous-jacents ». Ceux-ci ne doivent être employés que s'ils renforcent véritablement le rapport des individus au Pourquoi de l'entreprise et au rôle qu'ils y jouent. Si le Pourquoi supérieur suffit à motiver tous les membres de l'organisation, tenez-vous-en là.

Pourquoi sous-jacents : définir une partie du tout

Une organisation a un Pourquoi. Elle est composée d'équipes formant des sous-cultures. Chacune de ces parties du tout a son propre Pourquoi, que nous appelons **Pourquoi sous-jacent** – la raison d'être, la cause ou la croyance définissant le sous-groupe au sein de l'entreprise. À leur tour, chacune de ces équipes est composée d'individus qui possèdent également leur propre Pourquoi. Le

Un Pourquoi sous-jacent sert toujours le Pourquoi général de l'entreprise ; il n'entre jamais en rivalité avec lui.

but est que chaque individu travaille dans une organisation dont il partage la culture, les valeurs et la vision, *et* qu'il appartienne à une équipe où il se sente apprécié et précieux.



La partie cherche à exprimer son Pourquoi pour la même raison qu'une organisation – afin de procurer à ses membres un sentiment d'identité et d'appartenance. Son Pourquoi permet à ces derniers de s'identifier aux personnes avec lesquelles ils travaillent au jour le jour. Il les aide à prendre conscience de leur contribution spécifique, en tant que groupe distinct, à la vision globale.

Envisagez l'entreprise comme un arbre. Les racines et le tronc représentent son origine et son fondement. Le tronc se divise en branches – les départements et services de l'organisation. Et sur ces ramifications se trouvent des

nids – les sous-cultures ou équipes. Puis chaque nid contient une famille d’oiseaux. En tant qu’individus, notre but est de connaître notre Pourquoi afin de trouver plus facilement le bon arbre *et* le bon nid. Le but de l’entreprise est de connaître son Pourquoi afin d’attirer les bons oiseaux. Et le but de chaque équipe est de faire en sorte de placer les bons oiseaux dans chaque nid – lesquels travailleront plus efficacement ensemble pour contribuer à la cause suprême de l’organisation.

Les États-Unis ont un Pourquoi – tout comme Los Angeles et New York. Je souhaite vivre en Amérique ; reste à savoir dans quelle ville je devrais vivre et travailler. Il peut arriver qu’une personne se trouve dans la bonne entreprise mais dans le mauvais nid, ce qui risque de nuire à ses performances, son moral et sa confiance en elle. Aider les salariés à savoir quelle ville habiter, quel nid rejoindre ou quelle équipe ou sous-culture leur correspond le mieux fait partie du casse-tête que représente le déploiement d’une organisation florissante. Certaines excellent à attirer et recruter des salariés en totale adéquation. Toutefois, le summum de l’art consiste à trouver à quel endroit au sein de l’entreprise ils travailleront à leur optimum naturel. Embaucher une personne en adéquation avec l’organisation ne suffit pas. Il importe aussi de savoir à quel poste elle travaillera naturellement de façon optimale et se sentira inspirée par sa contribution. Ce qui peut s’avérer plus important encore.

Nous avons collaboré avec des entreprises ayant une conception très vague du Pourquoi. Leur direction ne s’intéressait guère aux notions « molles » que sont la raison d’être, la cause ou la croyance. Cependant, les responsables

de certains départements qui y attachaient de l'importance ont pris le temps de formuler le Pourquoi sous-jacent de leur groupe.

Comme l'on aurait pu s'y attendre, ces entités ont tendance à afficher un excellent moral, sont les plus productives et novatrices, ont le meilleur taux de rétention et figurent à long terme parmi les plus performantes de leur entreprise.

Simon Sinek, qui a fondé notre société, possède son propre Pourquoi : *Inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde.* Or c'est aussi le Pourquoi de notre entreprise, auquel nous adhérons tous. D'ailleurs, il constitue la base de notre vision commune – *bâtir un monde où la grande majorité des gens se lèvent chaque matin en ayant envie d'aller travailler, exercent leur métier en toute sérénité et rentrent à la maison comblés par le travail accompli.* Toutefois, au sein de notre structure, différentes équipes collaborent de façon régulière. Si bien qu'au fil du temps, des sous-cultures sont apparues. Le groupe auquel nous – Peter et David – appartenons possède ainsi un Pourquoi sous-jacent : *faire la lumière sur ce qui est possible afin qu'ensemble nous puissions transformer notre monde.* Voilà la contribution spécifique de notre équipe à la raison d'être suprême de l'entreprise. Si les livres, conférences et ateliers de Simon sont d'importantes sources d'inspiration, le présent ouvrage, comme vous pouvez le constater, s'attache plus particulièrement à éclairer les gens sur la manière dont ils peuvent mettre ces idées

en pratique. Ce n'est pas un hasard. Il s'agit de notre raison d'être sous-jacente – montrer la marche à suivre. Voilà pourquoi nous venons travailler chaque matin. Ainsi contribuons-nous à la raison d'être de notre entreprise.

Passons au degré suivant. Notre équipe dans son ensemble partage ce Pourquoi sous-jacent. Mais elle est composée d'individus. Chacun d'entre nous apporte sa contribution spécifique au Pourquoi collectif. Si bien qu'au sein de l'équipe, chacun possède son propre Pourquoi à titre individuel.

Tout ce que fait Peter vise à *permettre aux gens d'être extraordinaires de manière à ce qu'ils réalisent des choses extraordinaires*. Quant à David, il se lève chaque matin pour *propulser les gens de manière à ce qu'ils laissent leur empreinte sur le monde*. Nous complétons tous deux le Pourquoi de notre entreprise. Simon allume une étincelle, notre équipe fait la lumière et attise les flammes pour montrer aux autres comment insuffler la vie à notre vision. Chaque membre de notre entreprise connaît son Pourquoi individuel, le Pourquoi sous-jacent de son équipe et la vision commune que nous nous efforçons tous de promouvoir.



S'il y a plusieurs fondateurs, choisissez le visionnaire. Les entreprises sont souvent créées par un binôme : le visionnaire et le ou les bâtisseurs. Pour en savoir plus, reportez-vous au chapitre 12 de *Commencer par le Pourquoi*.

Si vous cherchez à découvrir le Pourquoi d'une organisation entière, les points suivants sont à prendre en considération avant de mettre en place un atelier pour cette tribu :

- Si le **fondateur** fait encore partie de l'entreprise, la découverte de son Pourquoi personnel peut s'avérer un

excellent point de départ. La création de cette société est l'une des choses qu'il a réalisées pour faire vivre son Pourquoi. La formulation de son Pourquoi individuel fournira un contexte qui entrera dans l'ébauche du Pourquoi de l'entreprise. Nous avons fait plusieurs tests en recherchant le Pourquoi personnel du fondateur avant de recourir à l'Approche tribale avec un groupe plus étendu. Quand ce dernier possède une culture forte, il est stupéfiant de voir à quel point les résultats sont similaires.

- Si le fondateur n'est plus de ce monde ou qu'il est impossible de le consulter, l'Approche tribale constitue le meilleur moyen de trouver ou redécouvrir le Pourquoi d'une organisation.

Dans les cas suivants, un sous-groupe pourra envisager une Approche tribale afin d'exprimer son Pourquoi sous-jacent :

- Lorsqu'un département ou un service souhaite motiver sa tribu en lui faisant découvrir son Pourquoi sous-jacent afin de mieux appréhender et compléter un Pourquoi d'entreprise clairement exprimé. Rappelez-vous qu'un Pourquoi sous-jacent est toujours subordonné à celui de l'organisation. Si un sous-groupe part en quête de son Pourquoi en vase clos sans tenir compte de la raison pour laquelle il a besoin d'exister au sein de l'entreprise, il risque de se retrouver en porte-à-faux. Ce qui peut engendrer la confusion. Un Pourquoi sous-jacent doit toujours être complémentaire du Pourquoi supérieur.

- L'exception au principe précédent se produit lorsqu'un département, un service ou un cadre intermédiaire souhaite trouver le Pourquoi de son sous-groupe du fait que la hiérarchie supérieure ne voit pas l'intérêt de formuler le Pourquoi général de l'entreprise. Si cette dernière s'est égarée, qu'elle fonctionne sans avoir conscience de son Pourquoi et que la direction n'a aucune intention de partir à sa découverte, n'importe quel responsable ou membre d'une équipe peut devenir le leader attendu. Bien que cette solution ne soit pas idéale, elle a déjà incité d'autres groupes à suivre le mouvement, voire même l'organisation à s'y rallier.

Une entreprise hautement dysfonctionnelle – par exemple suite à une fusion, une acquisition ou tout autre événement – *n'est pas* à son optimum naturel. Elle est vraisemblablement dépourvue de raison d'être commune, si bien que les individus travaillent en silo, privilégiant leurs propres intérêts. Dans un tel cas, nous recommandons de recourir à l'Approche tribale avec l'un de ses groupes qui serait parvenu à conserver un leadership fort et une culture saine. En aidant celui-ci à exprimer son Pourquoi, vous initierez un changement susceptible de faire « boule de neige ».

Pour en savoir plus sur l'effet « boule de neige », reportez-vous au chapitre 7 de *Commencer par le Pourquoi*.



La découverte de son Pourquoi par un sous-groupe d'une organisation présente l'immense avantage d'inciter l'entreprise entière à rechercher son Pourquoi. Lorsqu'un simple service se met à penser, agir et communiquer en fonction de son Pourquoi, un cercle vertueux s'instaure : les performances tendent à s'accroître, l'innovation à progresser et la rotation du personnel à diminuer. Les hauts

dirigeants s'en rendent compte, tout comme les salariés des autres services du fait que leurs collègues semblent avoir davantage plaisir à venir travailler. Par exemple, après avoir suivi notre séminaire « Découvrir son Pourquoi » les salariés d'un service de petite taille ont été contactés par d'autres collègues se renseignant sur les postes disponibles. Ainsi s'enclenche l'effet « boule de neige » : un petit groupe de salariés inspirés et motivés engendre un impact positif sur l'ensemble de l'entreprise.

Cependant, il arrive qu'une entreprise ait une culture si amoindrie qu'aucun de ses sous-groupes ne soit susceptible de découvrir son Pourquoi. Dans ce cas, la seule solution pour remettre le navire à flot réside dans un leadership visionnaire et fort. Même s'il n'en est pas le fondateur, un tel leader peut insuffler la raison d'être nécessaire à une entreprise privée de Pourquoi.

Fournir un Pourquoi à une organisation qui en a toujours été dépourvue n'a rien à voir avec le fait de modifier un Pourquoi existant. Le Pourquoi étant composé de normes culturelles, de valeurs communes et de relations fortes, un nouveau leader ne parviendra pas à tout changer en un clin d'œil. Quand la raison d'être initiale d'une entreprise a été réduite à néant par des années de mauvais traitements, l'introduction d'un nouveau Pourquoi est indispensable. En pareil cas, le mieux est que le leader procède d'abord à une recherche individuelle de son propre Pourquoi. Ainsi pourra-t-il diriger l'entreprise en accord avec ce Pourquoi, incitant les autres à le suivre.

Bien que ce soit très rare, nous avons rencontré quelques entreprises dysfonctionnelles au plus haut point où régnaient la peur, la méfiance, la paranoïa et l'individua-

lisme. Dans une telle situation, la recherche du Pourquoi se transformerait en exutoire où les salariés se contenteraient de déverser leurs frustrations et doléances, ce qui ne ferait rien avancer. Nous conseillerions plutôt à une telle entreprise de faire appel à un facilitateur ou consultant extérieur pour qu'il aide ses dirigeants à identifier les causes profondes des nombreux dysfonctionnements. Seule une analyse approfondie de ce type libérerait l'espace nécessaire à une découverte efficace du Pourquoi. Sans ce travail préalable, toute quête du Pourquoi serait vouée à l'échec – après quoi il serait extrêmement difficile d'y parvenir lors d'une seconde tentative. Mieux vaut mettre toutes les chances de votre côté en commençant par résoudre les problèmes qui sont déjà enracinés.

Les anecdotes incarnent le Pourquoi

Peter a procédé à la recherche du Pourquoi tribal d'une entreprise nommée La Marzocco. En amont du séminaire, il s'est entretenu avec quelques-uns de ses dirigeants pour se familiariser avec son histoire, sachant que ses fondateurs n'étaient plus là. En 1927, Giuseppe et Bruno Bambi avaient créé cette entreprise à Florence pour fabriquer des machines à expresso de manière artisanale. Au cours des décennies suivantes, son équipe d'artisans passionnés constitua le fleuron de l'innovation dans ce secteur. Aujourd'hui encore, ses machines sont fabriquées à la main, signées par chaque artisan, et prisées des aficionados comme des cafetiers du monde entier.

Au cours du séminaire, Peter recueillit auprès des salariés de nombreuses anecdotes reflétant la fierté que leur inspirait leur entreprise. L'un d'eux déclara : « Nous sommes devenus la Rolls des machines à café, une marque-culte comparable à Harley-Davidson. » Ils racontèrent à quel point ils étaient fiers de leur produit, se targuant d'accorder autant d'attention à ses pièces intérieures qu'à sa carrosserie en inox poli à la finition miroir. Ils témoignèrent également de l'enthousiasme de leurs clients. L'équipe des commandes personnalisées parla des machines qu'ils peignaient ou décoraient selon les goûts de chaque client. Un salarié rappela même qu'un client s'était fait tatouer le logo de l'entreprise sur son bras. Peter vit clairement que La Marzocco signifiait beaucoup pour ses salariés comme pour ses clients à travers le monde. Toutefois, verbaliser ce sentiment ne fut pas si simple.

Pour cela Peter incita les participants à creuser davantage : « La Marzocco fabrique des machines à café – c'est le QUOI de votre entreprise. Mais il y a autre chose. Il ne s'agit pas simplement d'appuyer sur le bouton d'un distributeur, de voir le verre en plastique tomber et d'attendre que le programme le remplisse. Selon moi, nous sommes plus près du barista expliquant comment choisir le grain et son mode de torréfaction. Et je ressens un afflux d'énergie quand vous évoquez les propriétaires de vos machines – particuliers ou professionnels – qui investissent autant de passion et de soin dans son utilisation que vos

ouvriers dans leur fabrication. Il y a quelque chose de plus, continuons à chercher.»

Un salarié leva alors la main pour faire part de ce qui à ses yeux incarnait La Marzocco. Il évoqua les manifestations qu'organisait l'entreprise sur des thèmes comme le leadership, la communauté et la durabilité. Il mentionna notamment un événement qui avait eu lieu dans un hôtel de Milan autour d'une exposition photo consacrée à une communauté tanzanienne de producteurs de café. La Marzocco avait invité non seulement ses clients et partenaires, mais aussi ses concurrents. Elle avait fait venir un DJ d'une station radio de Seattle afin de forger une communauté planétaire à travers la musique. Et bien sûr il y avait le café. Selon le salarié, la force de cette manifestation résidait dans le fait qu'elle avait permis aux gens de communiquer et d'établir des liens.

Un autre salarié enchaîna : « La Marzocco, c'est s'asseoir et discuter autour d'un café. C'est rassembler les gens pour savourer la vie.»

Suite à cette déclaration, une série de validations se firent entendre dans la salle. Certains participants hochèrent la tête, d'autres applaudirent.

À la fin de la séance, tous ces témoignages furent résumés dans le Pourquoi de l'entreprise : *cultiver des relations de manière à enrichir la vie des autres*. Certes, La Marzocco fabrique des machines à café. Voilà ce qu'elle fait. Mais la raison pour laquelle elle le fait relève davantage de l'humain. Elle s'évertue à rassembler les gens. Telle est sa cause, et les machines à café se trouvent être l'activité qu'elle a trouvée pour la promouvoir.

Après avoir clairement identifié votre tribu, vous organiserez le séminaire qui lui permettra de découvrir son Pourquoi. Pour cela, vous procéderez en trois étapes :



Trouvez un facilitateur

L'Approche tribale nécessite de faire appel à un facilitateur. La personne idéale bénéficiera de la confiance de l'entreprise, aura l'envie de lui venir en aide, sera dotée d'une grande curiosité et excellera à poser des questions pertinentes. Certes un professionnel aurait davantage d'assurance et d'expérience, mais ce n'est pas indispensable à la réussite du processus. Même si vous ignorez tout de cet exercice, n'ayez aucune inquiétude ! Nous avons écrit ce livre pour vous permettre d'assumer ce rôle.

Le facilitateur se doit d'être objectif et capable de prendre de la distance. Ce sera par exemple une personne extérieure qui n'était pas là lors de la création de l'entreprise et n'est pas l'un de ses dirigeants de longue date.



Ainsi ne risquera-t-il pas d'entacher le processus de préjugés ou de partis pris. Autrement dit moins il en saura, mieux ce sera. En outre, un facilitateur objectif sera en mesure de *mener* le processus plutôt que d'y *prendre part*.

Cela étant, nous concevons qu'il puisse être difficile de faire venir un tel facilitateur de l'extérieur. Auquel cas vous choisirez l'un de vos collègues ou déciderez d'endosser vous-même ce rôle. À condition que les principes de base du processus soient compris : le Pourquoi ne se crée pas mais se découvre, et ne repose pas sur des aspirations. En outre, il ne s'agit pas d'un exercice de marketing ni de valorisation de marque. Aborder le processus sous cet angle saperait tout ce qui rend un véritable Pourquoi aussi impérieux. Le Pourquoi exprime qui nous sommes, et non ce que nous aimerions voir l'entreprise devenir un jour.

Qui que vous choisissiez, le facilitateur accompagnera le groupe sous la forme d'un séminaire. Ce qui nécessite un certain nombre de compétences : gérer le temps et les conditions matérielles, écouter de manière active et établir des liens entre les contributions des différents participants. De plus, le facilitateur doit créer un environnement serein où chacun, quels que soient son rang, son statut ou sa personnalité, se sente libre de faire part de ses anecdotes et réflexions.

Cette liste d'aptitudes et attributions pourra sembler décourageante, cependant toute personne qui aime apprendre et sait gérer un groupe devrait être capable de mener une découverte de Pourquoi tribal. Bien entendu, plus elle aura d'expérience en la matière, mieux ce sera. Par-dessus tout, elle doit faire preuve d'une grande curiosité et être enthousiasmée à l'idée de mener ce séminaire.

Enfin si vous *sentez* que le courant passe avec cette personne, elle saura vraisemblablement créer l'environnement qui favorisera une formidable découverte du Pourquoi. Envisagez les choses de la façon suivante. Parmi les nombreux médecins qualifiés qui se trouvent autour de chez vous, vous en avez choisi un plutôt qu'un autre. Pourquoi ? Parce que vous vous *sentez* bien avec lui. Procédez de la même façon pour choisir votre facilitateur, et vous aurez de bonnes chances d'y arriver.

La fin de ce chapitre ainsi que le suivant sont destinés au facilitateur. Au vu de ce que vous avez appris jusque-là, si vous pensez ne pas être fait pour ce rôle, trouvez une autre personne susceptible de l'être et faites-lui lire les chapitres appropriés. En revanche si vous êtes prêt à jouer le jeu, poursuivez votre lecture afin d'apprendre à accompagner une tribu dans la découverte de son Pourquoi.

Préparez la séance

C'est un honneur d'être invité à mener le séminaire de découverte du Pourquoi d'une entreprise en tant que facilitateur. Afin de vous y préparer, voici quelques recommandations. Outre ce chapitre, vous lirez le chapitre 3 consacré à la découverte du Pourquoi individuel. Vous n'aurez pas à suivre les sept étapes qui y sont décrites, mais plus vous serez familiarisé avec les principes de base du processus, mieux vous serez armé pour les faire pratiquer à votre tribu. Par ailleurs si vous le souhaitez et si vous en avez le temps, nous vous suggérons de vous entraîner en servant de partenaire à quelques personnes – collègues,



amis ou connaissances – pour les aider à découvrir leur Pourquoi individuel.

Avant d'aborder le processus de découverte proprement dit au chapitre suivant, vous aurez un certain nombre de tâches importantes à réaliser – éventuellement avec l'aide d'un membre de l'entreprise :

- Inviter les participants
- Prévoir un créneau suffisant
- Choisir un cadre propice
- Installer la salle



Invitez les participants

L'Approche tribale nécessite au moins 10 à 15 participants, qui pourront aller jusqu'à 30. Au-delà, vous devrez faire appel à un facilitateur très expérimenté qui soit capable de maintenir l'attention d'un groupe important. Faute de quoi le processus deviendrait long, complexe et désordonné. Par conséquent si vous êtes novice (ou presque) en la matière, limitez-vous à 30 personnes au maximum.

Pourquoi un minimum de 10 participants ? Les anecdotes rapportées par ceux-ci illustrent la diversité de l'entreprise. Rappelez-vous que vous cherchez une formulation du Pourquoi qui parle à tous ses membres. Pour reprendre la métaphore de l'arbre, votre but est d'établir les fondements (les racines et le tronc) sur lesquels reposent les branches et les nids. Si vous avez un trop grand nombre d'oiseaux sur une branche ou d'un côté de l'arbre, vous risquez fort d'exprimer le Pourquoi d'une sous-culture, à savoir d'une seule branche ou d'un seul nid. Si bien qu'en

l'entendant, tous les oiseaux de l'arbre ne s'identifieront pas à sa formulation. Quelle que soit la taille de votre organisation, veillez à ce que les participants au processus soient représentatifs de toutes ses subdivisions.

Bien entendu, la règle des 10 participants ne s'applique pas aux entreprises qui compteraient un nombre inférieur de salariés. Dans ce cas, tous ses membres représentent la totalité de l'arbre. Chacun d'eux est impliqué dans de nombreux aspects de l'activité, et le groupe dispose de tous les éléments nécessaires pour exprimer le Pourquoi de l'organisation.

D'après notre expérience, les séances de découverte du Pourquoi tribal sont plus efficaces quand la majorité des participants répondent aux deux critères suivants : passion pour leur travail et relative ancienneté. En effet, ceux qui travaillent depuis un certain temps dans l'entreprise auront davantage d'anecdotes et d'expériences à évoquer. Et s'ils sont là depuis longtemps, ils auront aussi bien connu des hauts que des bas, lorsque la société aura traversé ses meilleures périodes et lorsqu'elle aura affronté ses plus gros défis.

Même si les salariés de fraîche date auront moins d'anecdotes à relater, invitez quelques-uns d'entre eux à prendre part au processus. Le fait d'en apprendre davantage sur les traditions de l'entreprise et de connaître leurs aînés de façon plus personnelle catalysera leur sentiment d'appartenance et renforcera la fierté que leur inspirera leur nouveau poste. De plus, ils apporteront un point de vue spécifique : étant arrivés depuis peu, ils se rappelleront clairement la raison pour laquelle ils ont choisi de rejoindre la société. En outre, ils auront une vision plus objective

que leurs collègues travaillant depuis longtemps dans l'organisation.

La seconde qualité essentielle des participants est la passion qu'ils éprouvent pour leur entreprise. Faites participer le plus grand nombre possible de salariés dévoués. Ce ne sont pas nécessairement les plus performants, bien que certains puissent l'être. Ce sont ceux qui « ont pigé ». Ceux qui sacrifient régulièrement leur temps et leur énergie pour le bien de l'entreprise. Ceux qui se soucient le plus de leur boîte. Ces salariés représentent l'entreprise à son optimum.

Si pour des raisons politiques ou autres vous devez également inviter quelques salariés peu zélés, ce n'est pas grave. Le processus est objectif et ces quelques « brebis galeuses » ne nuiront vraisemblablement pas à son succès. D'ailleurs, ces personnes s'intègrent parfois mieux que prévu car le séminaire leur permet de faire part des raisons pour lesquelles elles aiment leur entreprise. Et même si cela ne se produit pas, à partir du moment où ces brebis galeuses restent minoritaires, le processus fonctionnera comme souhaité.

Enfin si vous partez en quête du Pourquoi tribal d'une organisation entière (et non d'un sous-groupe), nous vous recommandons de sélectionner les participants de manière représentative – différents niveaux hiérarchiques de différents départements ou services. Ainsi découvrirez-vous le véritable Pourquoi de l'entreprise, et non le Pourquoi sous-jacent de l'une de ses subdivisions.

Selon nous, le nombre idéal pour une Approche tribale est de 20 à 30 participants. En général, un groupe de cette taille parvient à formuler une ébauche de Pourquoi en

l'espace de quatre heures. Pour déterminer le nombre exact de participants qui vous permettra d'obtenir les meilleurs résultats, vous devrez toutefois vous en remettre à votre instinct.

Il arrive qu'une organisation préfère que tous les participants à la recherche du Pourquoi soient choisis parmi les cadres supérieurs. Cela peut fonctionner à condition qu'ils répondent aux critères de base : ancienneté et passion. Quel que soit leur niveau hiérarchique, la plupart des participants doivent être des salariés dotés d'une expérience significative dans l'entreprise, qui aiment y travailler et se soucient de ses membres et de sa culture. En outre, un séminaire réservé aux cadres supérieurs doit impérativement être représentatif des différentes fonctions. Si la majorité des participants appartiennent au département d'ingénierie, par exemple, vous avez toutes les chances de trouver le Pourquoi de ce dernier et non celui de l'ensemble de l'organisation. L'équilibre est crucial.

**Une équipe n'est pas
un groupe de gens qui
travaillent ensemble.**

**Une équipe est un
groupe de gens qui
se font confiance.**

Prévoyez un créneau suffisant

Une recherche du Pourquoi tribal nécessite au moins quatre heures, mais certaines entreprises tenteront d'en réduire la durée. Résistez ! Il est primordial d'y consacrer quatre heures. Cinq seraient encore mieux. C'est comme pour la cuisson d'une dinde. Si vous essayez de gagner du temps en augmentant la température du four, la bestiole aura beau être dorée à l'extérieur, elle ne sera pas cuite à cœur. Pour adhérer à la formulation de leur Pourquoi et se l'approprier, les participants doivent effectuer tout un parcours intellectuel et émotionnel. Ils doivent faire vivre leur Pourquoi grâce aux anecdotes qu'ils partagent. Nous avons mené de nombreux processus de découverte où nous aurions pu identifier le Pourquoi de l'organisation en moins d'une heure – mais nous n'aurions pas emmené le groupe avec nous, émotionnellement parlant. Les participants ont besoin de faire cette découverte par eux-mêmes. Or pour un groupe, cela prend du temps. Il ne servira à rien que le Pourquoi soit admirablement formulé si aucun membre de l'entreprise ne se l'approprie ou n'a envie de le faire vivre dans le cadre de son travail.

Choisissez un cadre propice

La recherche du Pourquoi nécessite un type de réflexion très différent de celui auquel on recourt d'ordinaire. Pour cela, le lieu idéal favorisera la créativité, incitera à la confiance et limitera les distractions. Qu'il se trouve dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur, l'environnement que vous choisirez aura les caractéristiques suivantes :

Assez vaste pour former plusieurs équipes. Les participants seront parfois amenés à travailler individuellement ou en petits groupes. Aussi l'espace sera-t-il non seulement bien ventilé et éclairé, mais aussi suffisamment grand et modulable pour permettre la réorganisation des tables et des chaises. La salle comportera en outre une table garnie d'en-cas et de boissons afin que les participants restent concentrés tout au long de la séance.

Assez tranquille pour éviter toute interruption. Si le voisinage est bruyant, que la salle contient le seul photocopieur de l'entreprise ou qu'elle constitue un lieu de passage, l'endroit ne conviendra pas.

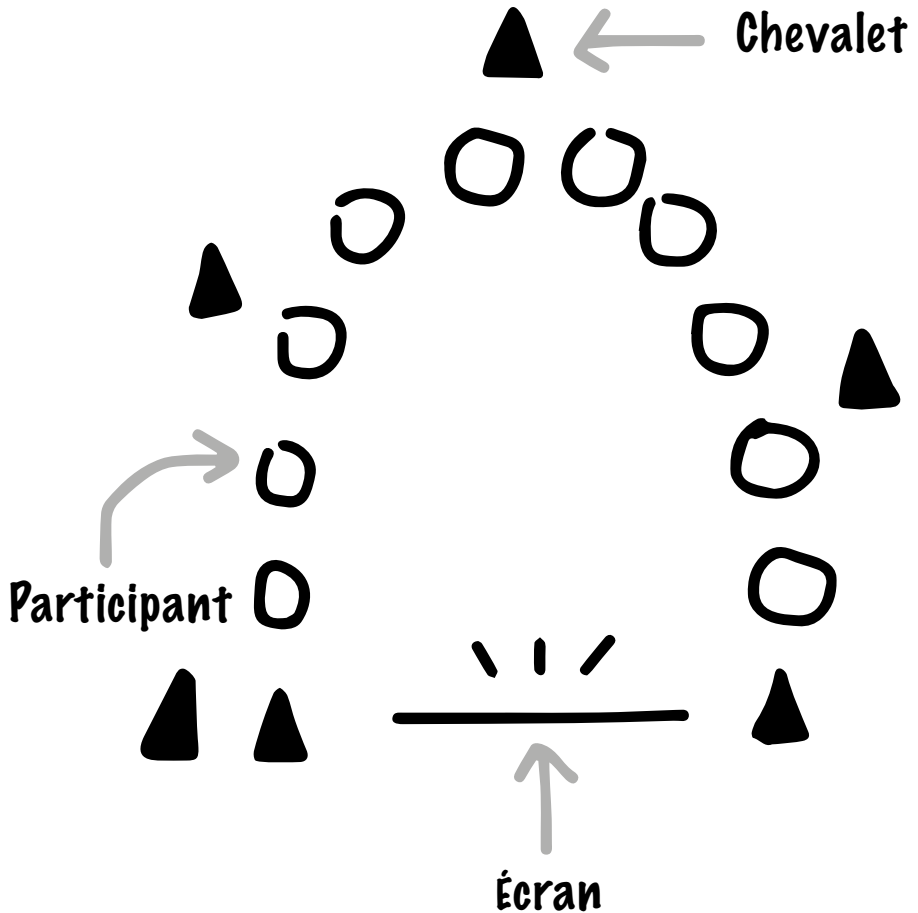
Installez la salle

La dynamique qui s'instaure dès le début de la séance revêt une grande importance. Aussi décrirons-nous l'agencement de la salle en détail. Afin de ne pas réduire le précieux temps alloué au séminaire, installez le mobilier au préalable conformément aux indications ci-dessous. De

cette manière, les participants seront plongés dans l'ambiance appropriée dès leur arrivée.

- *Disposez les meubles.* Il existe plusieurs façons de procéder, mais nous préférons l'agencement en U. Si possible, repoussez tables et chaises vers les murs pour former un U ou un demi-cercle. Un tel agencement favorise une discussion ouverte en éliminant tout sentiment de hiérarchie.
- *Fournissez à chaque groupe un support pour inscrire ses idées.* En général, nous prévoyons pour chacun d'eux un chevalet à feuilles mobiles. (Pour en savoir plus sur le nombre et la taille des groupes, voir chapitre 5.) De grandes feuilles de papier ou des tableaux blancs sur trépied feront également l'affaire. Prévoyez des feutres ou marqueurs, de préférence dans plusieurs couleurs, et vérifiez qu'ils sont en bon état.
- *Installez vos propres chevalets.* À l'avant de la salle, disposez trois chevalets à feuilles mobiles supplémentaires pour votre usage. (Nous préférons les chevalets à feuilles mobiles aux tableaux blancs car ils permettent de revenir aux informations inscrites plus tôt au cours de la séance.)
- *Installez le projecteur et l'écran.* Si vous souhaitez utiliser un projecteur ou un ordinateur, vérifiez que le matériel fonctionne correctement et que les participants verront bien l'écran.

Le schéma suivant vous permettra de visualiser la configuration idéale :



Ici se termine la préparation logistique de votre recherche du Pourquoi tribal.

Au chapitre suivant, nous vous guiderons dans l'animation du séminaire.

5 Chapitre

Découvrir le Pourquoi d'un groupe

Partie 2 : Animation d'un séminaire

SECTION FACILITATEUR



Comme vous l'avez appris au chapitre précédent, la tâche du facilitateur consiste principalement en deux phases : *préparer* la recherche du Pourquoi tribal, puis *animer* le séminaire. Après avoir abordé la première phase au chapitre 4, nous allons vous donner toutes les indications nécessaires pour guider votre groupe tout au long de la séance de découverte de son Pourquoi. Si vous le faites pour la première fois, nous vous recommandons de suivre nos instructions à la lettre. Moins vous aurez à vous inquiéter du processus lui-même, plus vous pourrez vous appliquer à écouter, questionner, analyser et échanger. En revanche si vous êtes déjà expérimenté, vous ajouterez votre propre touche et trouverez des idées pour rendre votre découverte tribale encore plus efficace.

Un séminaire « Découvrir son Pourquoi » se déroule en trois étapes :

- Présentez la démarche
- Mettez en œuvre le processus de découverte
- Formulez un Pourquoi

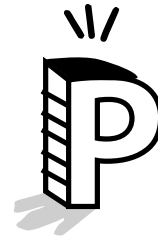
Nous allons maintenant présenter ces étapes en détail et suggérer le temps que vous consacrerez à chacune.



**PRÉSENTEZ
LA DÉMARCHÉ**



**METTEZ LE PROCESSUS
EN ŒUVRE**



**FORMULEZ
LE POURQUOI**



Présentez la démarche

🕒 45 à 60 minutes

Une excellente façon de commencer une recherche de Pourquoi tribal consiste à faire intervenir un dirigeant de longue date qui est respecté au sein de l'entreprise ou du groupe et parfaitement convaincu par le concept du Pourquoi, afin qu'il expose la raison d'être de ce séminaire et son importance. Il pourra en outre légitimer le temps que les participants vont investir dans ce processus. Quand nous savons à quel point notre sacrifice est apprécié, nous le faisons plus volontiers. Le but est de rassurer les participants en leur disant qu'ils sont *autorisés* à se concentrer pleinement sur cette séance. Cela peut sembler une évidence, mais souvent les gens se contiennent lorsqu'ils ont le sentiment qu'ils feraient mieux d'effectuer une autre tâche jugée « plus importante » pour l'entreprise. Or les participants doivent savoir que ce *travail* est important et qu'ils ont la permission d'y participer pleinement.

De plus, le fait qu'un dirigeant enthousiaste introduise la séance permettra de vous présenter en tant que facilitateur. Ce qui sera d'autant plus appréciable si votre relation avec l'entreprise ou le groupe est récente. En vous cédant ainsi la parole, le dirigeant annoncera clairement que l'organisation vous accorde toute sa confiance pour guider le groupe dans sa recherche du Pourquoi et qu'elle invite les participants à vous apporter toute leur attention et leur coopération.

Une fois que vous aurez la parole, nous vous recommandons dans un premier temps de confier aux participants une courte anecdote à propos du Pourquoi. En leur faisant part d'une expérience personnelle, vous instaurerez un lien avec votre auditoire. Si vous peinez à trouver une histoire que vous soyez prêt à dévoiler, utilisez l'une des anecdotes relatées dans ce livre (comme celle de Steve l'« homme d'acier » dans l'introduction, ou celle de La Marzocco au chapitre précédent) ou dans l'ouvrage de Simon Sinek, *Commencer par le Pourquoi* (celles d'Apple et Southwest Airlines sont tout à fait convaincantes).

Quelle que soit l'anecdote choisie, elle doit mettre en lumière ce qu'il advient lorsqu'un groupe s'unit au service d'une raison d'être suprême. Elle doit également illustrer à quel point un Pourquoi commun peut susciter la loyauté d'une tribu. D'une part ce témoignage vécu révélera la raison d'être de ce séminaire – trouver le Pourquoi de l'entreprise –, d'autre part il montrera que les participants auront tout à y gagner.

À ce stade, vous aurez parlé une dizaine de minutes selon la longueur de votre anecdote. C'est amplement suffisant. Il est désormais temps de laisser parler le groupe. Invitez les participants à se regrouper en binôme avec leur voisin (ou en trinôme s'ils sont en nombre impair) pour répondre aux questions suivantes :

- Lorsque vous avez rejoint l'organisation, qu'est-ce qui vous a le plus stimulé ? Qu'est-ce qui vous incite à y revenir chaque jour ?

CONSEIL AU FACILITATEUR

Souvent, les gens s'assoient près de collègues qu'ils connaissent et apprécient déjà. Il sera plus intéressant de mélanger les partici-

pants pour les obliger à engager la conversation avec des salariés qu'ils connaissent moins bien.

Laissez aux binômes quatre à six minutes pour se concerter. Annoncez-leur d'emblée que chacun des deux participants disposera de deux à trois minutes de temps de parole. Afin que chacun puisse s'exprimer, une fois la moitié du temps écoulée rappelez aimablement au groupe que *chacun* des partenaires a voix au chapitre.

Cet exercice simple incite les gens à échanger, ce qui est précisément le but recherché. Le principal objectif est que chacun participe activement et ne se contente pas d'observer ce qui se passe. En outre, sachant que le fait de relater des souvenirs suscite souvent des réactions émotionnelles, cet exercice est idéal pour préparer le groupe à ce qui va suivre. Il est inutile que chacun raconte son histoire à tout le groupe. Néanmoins, vous pouvez proposer à une ou deux personnes de rapporter l'anecdote exaltante dont son partenaire lui a fait part. Les participants n'en prendront sans doute pas conscience tout de suite, mais ces histoires sont vraisemblablement liées au Pourquoi de l'entreprise.

Il est désormais temps de poser les bases du reste de la séance en exposant le concept primordial du Cercle d'or.



Nous avons présenté le Cercle d'or au chapitre 1. Si en tant que facilitateur vous n'avez lu que les chapitres relatifs à la découverte du Pourquoi tribal, vous aurez intérêt à vous reporter maintenant à cette section.

Pour transmettre ce concept à votre groupe, vous pourrez commencer par lui projeter la vidéo de la conférence TED de Simon (www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr). Ou bien vous en ferez vous-même la présentation, éventuellement à l'aide du document PowerPoint disponible gratuitement à l'adresse <http://bit.ly/FYWresources> (en anglais).

Veillez à ce que tous les participants comprennent les principes de base du Cercle d'or, à savoir :

- Le QUOI désigne les produits que nous vendons, les services que nous proposons et les fonctions que nous remplissons. Les COMMENT font référence aux valeurs, aux règles de conduite et aux actes qui nous différencient des autres. Enfin le POURQUOI définit ce qui caractérise notre entreprise – sa raison d'être, cause ou croyance collective.
- La nature humaine veut que nous commençons par ce qui est le plus facile à comprendre. Dans le cas du Cercle d'or, la plupart d'entre nous pensent, agissent et communiquent en partant de l'anneau périphérique (QUOI-COMMENT-POURQUOI). Mais ceux qui ont la capacité d'inspirer les autres procèdent autrement. Ils pensent, agissent et communiquent en partant de l'intérieur (POURQUOI-COMMENT-QUOI).
- Le QUOI correspond au néocortex, la zone la plus « récente » de notre cerveau qui régit la pensée analytique et rationnelle ainsi que le langage.
- Le POURQUOI correspond au cerveau limbique qui gère nos sentiments, comme la confiance et la loyauté. Cette zone du cerveau conditionne nos comportements et prises de décision, mais elle est dépourvue de toute capacité langagière. Ainsi sommes-nous bâtis. Il s'agit de biologie, et non de psychologie.

- Vos clients n'achètent pas *ce que vous faites*, ils achètent *la raison pour laquelle vous le faites*.
- Lorsqu'une entreprise possède un POURQUOI puissant, elle inspire confiance et loyauté à ses clients, ses salariés et ses partenaires, qui la soutiendront tous dans sa cause.

Dès le début du séminaire – avant, pendant ou après votre présentation du Cercle d'or et de la notion de Pourquoi – vous vous heurterez sans doute aux contestations d'un ou plusieurs membres du groupe. Nous n'y avons pas échappé nous-mêmes. Ils objecteront par exemple : « Tout cela semble bien fumeux » ou « Cela n'a rien à voir avec la réalité du monde de l'entreprise ». Rappelez-vous que vous cherchez à changer leur façon de penser, alors prenez-les comme ils sont. Réajustez du mieux que vous pouvez – en vous aidant notamment des réponses que nous suggérons dans l'annexe 1, « Questions récurrentes ». Le plus important consiste à demander à ces participants de faire confiance au processus et d'avoir l'esprit ouvert. Là encore, l'idée n'est pas de les convaincre de la valeur ou de la validité de la découverte du Pourquoi, mais de créer un environnement dans lequel ils parviendront eux-mêmes à ces conclusions et contribueront à trouver le Pourquoi de leur groupe.

Ensuite, donnez aux participants une vue d'ensemble de ce que leur réserve la suite du séminaire en mentionnant les durées approximatives des deux principales séquences, pauses comprises, et en exposant leur objectif :

- *Partage d'anecdotes* : Le but est de recueillir des témoignages spécifiques qui révèlent à la fois la contribution de l'entreprise à la vie d'autrui et l'impact à plus long terme de cette contribution.
- *Formulation du Pourquoi* : En partant des thèmes qui se dégagent des témoignages des participants, le but est de rédiger une première ébauche du Pourquoi de la tribu, autrement dit sa raison d'être, sa cause ou sa croyance.



Pour la seconde séquence, insistez sur le terme d'«ébauche». Sachant que la formulation du Pourquoi provient du **cerveau limbique**, faites comprendre au groupe que l'objectif est de la parfaire à 75-80 %. Expliquez-leur qu'à ce stade le Pourquoi n'a pas besoin d'être parfait, mais il doit être réalisable. Vous en donnerez la raison par la suite.

Pour en savoir plus sur le cerveau limbique, reportez-vous au chapitre 4 de *Commencer par le Pourquoi*.

Mettez le processus en œuvre

🕒 2 heures à 2 heures 30

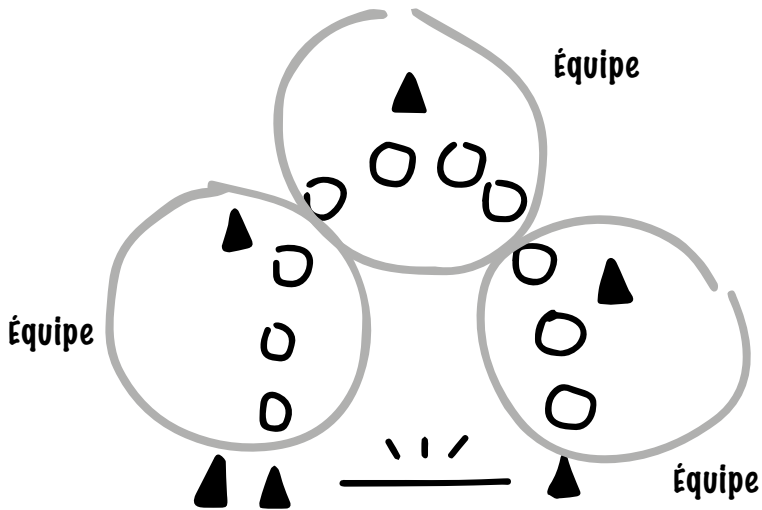


Comme pour le processus individuel, les étapes essentielles consistent à échanger des anecdotes personnelles afin d'identifier les thèmes récurrents. Dans le cadre de l'Approche tribale, nous recourons pour cela à ce que nous appelons les Trois conversations.

Les Trois conversations

Comme disait l'un des premiers mantras d'Apple, «la simplicité est la sophistication suprême». Les conversations de cette séquence sont simples, mais cela ne veut pas dire qu'elles soient faciles. Pour les participants, le plus difficile est de trouver les mots pour exprimer ce qu'ils ressentent. Pour certains ce sera relativement facile, mais pour la plupart cela demandera une énergie considérable.

Au cours de cette séquence, il arrivera parfois que tout aille de travers, que vous n'obteniez pas les réactions voulues ou que vous ayez l'impression de ne pas vous rapprocher du Pourquoi. Ayez confiance dans le processus. Souvenez-vous, l'intérêt de cet exercice réside davantage dans les *émotions* éprouvées par la salle que dans les mots précis qui émergent de la conversation.



Tout d'abord, divisez le groupe en trois équipes de taille à peu près équivalente. Le plus simple consiste à séparer le montant gauche, le montant droit et le fond du U. Idéalement, chaque équipe sera composée d'individus aux fonctions, rangs, anciennetés et genres différents. Si vous pensez que la division physique du U nuira à la diversité des équipes, constituez ces dernières de manière plus directive. Il ne s'agit pas de sélectionner l'équipe nationale de foot. Nous ne vous suggérons nullement d'éplucher le CV de chaque participant avant de l'intégrer dans une équipe. Fiez-vous simplement à ce que vous percevez de la démographie du groupe. Plus les expériences représentées dans chaque équipe seront diverses, plus leurs conversations seront dynamiques et riches. Et comme nous l'avons déjà évoqué, le but est que les gens pensent différemment au sein du groupe qu'ils ne le font d'habitude – ce qui tend à se produire lorsqu'ils rencontrent des personnes nouvelles ou peu connues.

Une fois les équipes constituées, chacune se rassemble autour d'un chevalet à feuilles mobiles. Incitez les participants à se lever plutôt qu'à rapprocher leurs sièges. En effet, la station debout libère l'énergie et accroît l'interactivité du processus.

Puis avant chaque conversation, vous proposerez un sujet aux trois équipes. Nous vous recommandons de projeter ce dernier à l'écran pendant que vous l'énoncez. Vous vous assurerez ainsi que tous les participants le voient et puissent s'y référer par la suite. Pour chaque sujet vous fournirez des indications complémentaires sur la façon de l'aborder, puis vous laisserez aux équipes le temps d'en discuter.

CONSEIL AU FACILITATEUR

Mieux vaut ne pas dévoiler le sujet à l'avance. Les participants doivent exprimer les premières idées qui leur viennent à l'esprit. En ayant connaissance du sujet au préalable ils risqueraient de trop réfléchir, ce qui nuirait au processus.

Conversation 1 : La différence humaine

 20 minutes

.....
Rapportez des cas précis où vous vous êtes sentis fiers de travailler pour cette organisation.

(Il ne s'agit pas d'argent ni d'aucun autre critère quantitatif. Il s'agit d'une chose que vous avez apportée, et non reçue. Faites part d'une anecdote illustrant ce que cette entreprise représente lorsqu'elle est à son optimum.)

CONSEIL AU FACILITATEUR

Libre à vous de remplacer le terme « organisation » par « équipe », « groupe », « département », « entreprise » ou tout autre nom approprié. En revanche ne modifiez pas le reste de la phrase. Nous l'avons formulée ainsi pour une raison précise. Nous ne recherchons pas ici les succès financiers de l'organisation mais quelque chose de plus humain, quelque chose de plus significatif suscitant une émotion.

**Pour qu'un mouvement
produise un impact, ce
dernier doit concerner
ceux qui le rejoignent
et non uniquement
ceux qui le dirigent.**

Avant que les trois équipes ne commencent à échanger leurs réactions au sujet 1, ajoutez les consignes suivantes :

- Chaque équipe inscrira sur son tableau une phrase ou une expression qui permettra par la suite à ses membres de se rappeler leurs anecdotes.
- Ne vous contentez pas de généralités. Vos témoignages doivent évoquer des personnes et des événements *spécifiques*. Plus vous serez précis, mieux ce sera. Par exemple, « Je suis fier de la qualité du travail que nous réalisons » est trop général. « J'ai été si fier lors de cette soirée où une mère m'a confié que son enfant avait réchappé d'un cancer grâce à un médicament mis au point par nos laboratoires. Même si je ne travaille pas dans ce département, cette femme m'a rappelé à quel point notre travail est important. » Voilà qui est plus spécifique et provoque une émotion.
- L'événement décrit peut être considérable ou anodin, concerner des milliers de gens ou une seule personne. L'important est que cette histoire entraîne une réaction émotionnelle viscérale chez la personne qui la raconte.
- Dans le temps imparti, chaque équipe doit trouver le plus possible d'anecdotes *pertinentes* (au moins trois).

CONSEIL AU FACILITATEUR

Dans certains groupes, les plus haut gradés monopolisent la conversation au point d'empêcher les autres de faire entendre leurs idées tout aussi valables. Si vous avez l'impression que ce phénomène s'installe, intervenez pour encourager les autres à faire part de leurs témoignages.

N'ayant pas l'habitude qu'on leur soumette un tel sujet, les participants afficheront sans doute un air perplexe. Ne vous en faites pas, laissez le groupe réfléchir un moment. Mais lorsque les différentes équipes se mettent à discuter, soyez prêt à les aider à rester sur la bonne voie. Pour vous donner une idée du type d'anecdotes que vous recherchez,

voici quelques exemples de celles recueillies par Peter auprès des salariés de La Marzocco, avec les notes qu'ils auraient pu inscrire sur leur chevalet.

- «En 2009, nous avons organisé notre premier événement Out of the Box rassemblant nos partenaires du monde entier – fournisseurs, torréfacteurs, baristas et autres passionnés de café. Pendant deux journées fabuleuses, nous avons partagé réflexions et idées tout en célébrant simplement la vie. Nous n'avions pas prévu de renouveler cette manifestation, mais elle a suscité des retours si enthousiastes que nous recommençons désormais tous les deux ans.» (Au tableau : Événement Out of the Box – célébrer la vie.)
- «Nous adorons rassembler les gens. Récemment, nous avons organisé une expo photo consacrée aux ouvriers d'une plantation de café en Tanzanie. Ces images extrêmement évocatrices nous ont permis de nous relier à l'origine du grain et à ceux qui le produisent. L'exposition avait pour thème le café, mais elle est allée plus loin encore, elle a instauré une relation. Une part des recettes a permis de soutenir cette communauté de producteurs.» (Au tableau : Expo Tanzanie – soutenir les producteurs et bâtir une relation.)
- «Nous travaillons avec un torréfacteur mexicain situé dans une région où peu de gens accèdent aux études supérieures. Notre entreprise a pour politique de recruter ses salariés en fonction de ce qu'ils sont et de la passion qui les anime – et non en se basant sur leurs diplômes. Les résultats sont formidables, nombre d'entre eux montent ensuite en grade.» (Au tableau : Politique de recrutement : la passion avant les diplômes.)
- «Dans un aéroport, un voyageur m'a affirmé qu'il utilisait la même machine La Marzocco depuis vingt ans. Elle fonctionne toujours à la perfection. J'ai été si fier que dans notre monde du tout jetable mon entreprise représente l'excellence, la tradition et la durabilité.» (Au tableau : Fidélité client – excellence, tradition et durabilité.)



Restitution : partage des témoignages

🕒 25 à 35 minutes

Une fois le temps d'échange écoulé, chaque équipe communiquera à l'ensemble du groupe ses deux ou trois meilleures anecdotes. Par « meilleures », nous voulons dire celles qui parlent le plus aux membres de l'équipe, qui suscitent en eux les réactions les plus viscérales. Chacun réagira différemment – certains auront la chair de poule, d'autres s'agiteront ou encore s'étoufferont. Ces réactions émotionnelles sont des indices qui vous amèneront, en tant que facilitateur, à creuser davantage. Vous inviterez alors le participant à préciser ses sentiments ou à en dire plus sur ce qui a provoqué en lui une réaction aussi intense. Toujours à propos des témoignages des salariés de La Marzocco, voici les questions que Peter aurait pu leur poser pour approfondir le lien émotionnel qu'ils entretiennent avec la contribution de leur entreprise :

- « Dites-en davantage sur les retours de la première manifestation Out of the Box. Qu'est-ce que les participants ont tant apprécié ? Quels commentaires ont-ils faits ? »
- « Parlez-nous des photographies exposées. Certaines vous ont-elles marqué plus que d'autres ? Qu'avaient-elles de particulier ? Qu'est-ce qui a changé dans la vie de ces producteurs de café ? Pouvez-vous nous donner un exemple précis ? »

CONSEIL AU FACILITATEUR

Pour arriver au Pourquoi, vous devez passer par le Quoi. Au lieu de poser des questions commençant par « pourquoi » – par exemple « **Pourquoi** avez-vous particulièrement aimé ces photos ? » – demandez plutôt « **Qu'est-ce** qu'elles avaient de particulier ? » Les gens répondent plus facilement à des questions en « quoi » ou « comment » qu'à des questions en « pourquoi ».

Nous prévoyons généralement vingt minutes pour l'échange de témoignages, mais soyez prêt à laisser plus de temps aux équipes. C'est une part extrêmement précieuse du processus, car les salariés ont rarement l'occasion de se réunir pour penser au-delà des chiffres et réfléchir à ce que leur entreprise apporte à autrui. Voilà pourquoi vous devez disposer de quatre à cinq heures pour découvrir le Pourquoi d'une tribu – de manière à pouvoir laisser la conversation se prolonger. Quand chaque équipe aura partagé ses anecdotes avec le reste du groupe, vous passerez à la deuxième conversation.

Conversation 2 : Quelle est votre contribution ?

🕒 10 minutes

.....

Dans chacun de ces témoignages, en quoi votre organisation a-t-elle précisément contribué à la vie d'autrui ?

.....

(Exprimez cette contribution sous la forme d'un verbe d'action ou d'un groupe verbal.)

Invitez les trois équipes à inscrire sur une nouvelle feuille de leur chevalet les verbes d'action ou groupes verbaux qui résument la contribution implicite ou exprimée de leur entreprise dans les anecdotes qui ont précédemment suscité la fierté des participants. Pour ce faire, donnez-leur les consignes suivantes :

- Il importe d'employer des verbes, car l'objectif est de découvrir un Pourquoi qui soit susceptible d'être mis en œuvre, et non purement descriptif.
- Ces verbes d'action ou groupes verbaux ne doivent pas exprimer une aspiration. Ils décriront ce que l'entreprise *a fait*, et non ce qu'elle *souhaiterait* faire ou devenir.

- Ces verbes doivent être en lien direct avec un ou plusieurs des témoignages évoqués par l'équipe lors de la conversation précédente. Ceci est essentiel. Sinon, la démarche tournerait à l'exercice de marketing ou de valorisation de marque où les mots sont choisis parce qu'ils « sonnent bien ». Expliquez aux participants qu'ils doivent justifier leur choix en démontrant clairement ce lien.

CONSEIL AU FACILITATEUR

Pour mettre les participants sur la bonne voie, proposez-leur de compléter la phrase suivante par un verbe : « Dans l'anecdote rapportée, nous avons contribué à _____. » (Voir également en fin de chapitre 6 « Deux exemples de tribus ».)

- Les anecdotes envisagées étant révolues, les verbes seront sans doute exprimés au passé. Néanmoins, les participants les formuleront à l'infinitif pour les besoins du processus.
- Chaque équipe sélectionnera un minimum de dix verbes ou expressions sans toutefois remplir plus d'une feuille du chevalet.

Vous vous apercevrez que les participants parviennent à réaliser cet exercice assez rapidement. En général, dix minutes suffisent largement.

Voici quelques-uns des verbes mentionnés par les salariés de La Marzocco lors de la recherche du Pourquoi animée par Peter :

discuter
enthousiasmer
enrichir la vie
instaurer la confiance
cultiver des relations

célébrer la vie
établir des liens
soutenir la communauté
rassembler



Restitution : identification des thèmes

🕒 10 à 15 minutes

Après avoir établi leurs listes de verbes, les différentes équipes les communiqueront à l'ensemble du groupe. Invitez un membre de chacune d'elles à les dire à haute voix. Sur l'un de vos propres chevalets, inscrivez chaque verbe ou expression. Ou mieux encore, demandez à un participant de le faire pour vous permettre de réguler la vitesse à laquelle les mots sont énoncés. Quand vous passez à l'équipe suivante, ne changez pas de feuille. Notez tous les termes proposés *sur une même page*. Cette dernière jouera un rôle très important par la suite.

Veillez à ce que chaque équipe transmette tous ses termes, même si certains sont identiques ou similaires à ceux des autres. Lorsqu'une équipe annonce un verbe ou une expression qui figure déjà au tableau, ne l'écrivez pas à nouveau mais ajoutez un astérisque à chaque fois. Parfois, deux équipes fourniront des expressions semblables quoique non identiques. Par exemple, l'une dira «encourager la créativité» et l'autre «promouvoir la liberté de pensée». Le fait que leurs idées aillent dans le même sens est une bonne chose. Cela veut dire que leurs anecdotes illustrent un *thème récurrent* au sein de l'organisation. Dans un cas pareil, arrangez-vous pour que les deux équipes s'accordent sur une formulation commune et notez-la accompagnée d'un astérisque. En tout, la restitution des thèmes nécessite généralement une dizaine de minutes.

Vous aurez alors devant vous une seule feuille comportant tous les verbes et expressions mentionnés, avec pour certains des astérisques indiquant le nombre d'occurrences. En observant cette liste, vous devriez commencer à repérer un certain nombre de thèmes. Ainsi sur le chevalet de La Marzocco, un même thème semble recouvrir «discuter», «établir des liens» et «rassembler». Un autre se dégage sans doute des expressions «enrichir la vie» et «célébrer la vie». Leur nature exacte se trouvera dans les anecdotes dont ils sont issus.

Pause

🕒 15 minutes

Afin de maintenir l'énergie des participants, il est important de ménager des pauses. Toutefois si celles-ci sont trop longues, la dynamique du groupe pourrait en pâtir. Chaque groupe et chaque séminaire sont différents. Il vous revient en tant que facilitateur d'identifier le moment opportun. Pour notre part, nous proposons généralement une pause après la deuxième conversation. À vous de décider ce qui vous semble le mieux. Le fait d'avoir disposé des rafraîchissements à proximité vous aidera à respecter l'horaire prévu.

Conversation 3 : Quel est votre impact ?

🕒 15 minutes

À la fin de la pause, invitez les participants à regagner leurs équipes. À ce stade, les conversations vont généralement bon train. Les participants envisagent désormais leur travail d'une façon différente, davantage chargée de sens. La troisième conversation vise à accentuer ce rapport.

.....

Qu'est-ce que les contributions de votre organisation ont permis à autrui de *faire* ou de *devenir* ?

.....

(Réfléchissez à ce que l'interaction avec votre entreprise a changé dans la vie des gens.)

Demandez aux participants de se référer à leurs témoignages de la première conversation. Là encore, chaque équipe va partir de ses anecdotes pour s'intéresser à l'*impact* des contributions décrites précédemment. Encouragez-les à se concentrer sur les individus qui interviennent dans ces histoires. Qu'ont-ils pu faire ou devenir suite aux actions de l'entreprise ? Rappelez au groupe qu'il ne s'agit pas de

chiffres ou autres valeurs quantitatives. Vous êtes en quête d'un impact plus large, d'un véritable impact *humain*. Vous saurez que les participants sont sur le point de le trouver lorsque leurs réactions deviendront viscérales et émotionnelles. Sur une nouvelle feuille du chevalet, ils inscriront une phrase ou expression reflétant l'impact de ces contributions.

CONSEIL AU FACILITATEUR

En entamant cette conversation, les participants ont parfois tendance à atténuer l'impact qu'ils ont eu, ainsi que leur entreprise, sur la vie d'autrui. Il leur arrive même d'évoquer la concurrence et le fait que cette dernière réalise la même chose. Si cela se produit, ramenez-les à leurs témoignages. Il se peut que les concurrents aient un QUOI similaire, mais ils n'ont pas les mêmes anecdotes ni le même POURQUOI. L'Approche tribale ne concerne pas la concurrence. Elle vise à déterminer en quoi leur organisation croit et POURQUOI elle existe. Pour se démarquer, il faut d'abord savoir clairement ce qui nous caractérise.

Afin de vous donner une idée de ce que peut produire cet exercice concrètement, voici quelques-unes des réactions des salariés de La Marzocco concernant l'impact de leur entreprise. À chaque fois, nous avons repris leurs témoignages de la première conversation (en gras) afin que vous observiez la relation avec l'impact décrit. (Ces réponses sont plus détaillées que celles inscrites par les participants sur leur chevalet. Nous les avons étoffées pour qu'elles soient plus compréhensibles hors de leur contexte.)

- **« En 2009, nous avons organisé notre premier événement Out of the Box rassemblant nos partenaires du monde entier – fournisseurs, torréfacteurs, baristas et autres passionnés de café. Pendant deux journées fabuleuses, nous avons partagé réflexions et idées tout en célébrant simplement la vie. Nous n'avions pas prévu de renouveler cette manifestation, mais elle a suscité des retours si enthousiastes que nous recommençons désormais tous les deux ans. L'une des relations qui se sont nouées lors de cet événement concerne Andrija, barista en Serbie, et Catalina, propriétaire d'un café à Barcelone. Dans ce dernier, des entrepreneurs**

se réunissaient régulièrement pour partager leurs idées et créer de nouvelles sociétés. Ce qui incita Andrija à ouvrir chez lui un commerce similaire, lequel servit de catalyseur à la création de plusieurs entreprises qui changèrent la vie de la communauté locale. Sans cet événement organisé par La Marzocco, rien de tout cela ne serait sans doute arrivé.»

- **« Nous adorons rassembler les gens. Récemment, nous avons organisé une expo photo consacrée aux ouvriers d'une plantation de café en Tanzanie. Ces images extrêmement évocatrices nous ont permis de nous relier à l'origine du grain et à ceux qui le produisent. L'exposition avait pour thème le café, mais elle est allée plus loin encore, elle a instauré une relation. Une part des recettes a permis de soutenir cette communauté de producteurs. Les fonds recueillis ont grandement amélioré la qualité de vie d'Elisabeth, l'une des femmes figurant sur les photographies, ainsi que des autres cueilleurs de la plantation. Mais l'impact de l'exposition est allé bien plus loin. Celle-ci a permis de mieux connaître et apprécier le travail de ces ouvriers agricoles, lesquels se sont sentis bien plus valorisés et épanouis. »**
- **« Nous travaillons avec un torréfacteur mexicain situé dans une région où peu de gens accèdent aux études supérieures. Notre entreprise a pour politique de recruter ses salariés en fonction de ce qu'ils sont et de la passion qui les anime – et non en se basant sur leurs diplômes. Les résultats sont formidables, nombre d'entre eux montent ensuite en grade. Par exemple Emilio est devenu maître torréfacteur, ce qui a permis à sa famille de sortir de la pauvreté. L'opportunité initiale qui lui a été offerte a transformé sa vie et stimulé son entourage, pour lequel des perspectives s'ouvrent désormais. »**

Laissez 15 à 20 minutes aux participants pour discuter au sein de leur équipe. À ce stade, votre rôle de facilitateur consiste à rester en retrait. Intervenez uniquement lorsqu'une équipe a besoin d'être remise sur les rails. Cette conversation entraînera sans doute des réactions émotionnelles intenses. Nous avons observé les hommes d'affaires les plus endurcis avoir la larme à l'œil lorsqu'on leur donne l'occasion de réfléchir aux changements qu'ils ont suscités à un niveau fondamentalement humain. Et parmi ceux qui semblent les plus impassibles

durant le séminaire, certains viendront peut-être vous confier après coup à quel point ils ont été émus. Quand les participants éprouvent de tels sentiments, qu'ils en prennent conscience ou non, leur rapport au Pourquoi de l'entreprise s'en trouve renforcé.



Restitution : identification des impacts

🕒 20 à 30 minutes

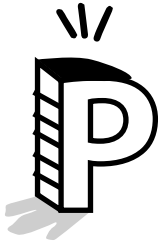
Comme pour les précédentes conversations, chaque équipe va présenter à l'ensemble du groupe le fruit de ses discussions. Cette fois, vous jouerez un rôle plus actif : vous devrez à la fois écouter et synthétiser leurs réponses. Prévoyez vingt à trente minutes pour cette restitution.

Tout d'abord, placez vos deux chevalets vierges face au groupe – vous aurez besoin de place. Invitez chaque équipe à transmettre ses réactions au sujet proposé. Pour chacune d'elles, votre tâche consiste à résumer en une ligne *l'impact* de l'action évoquée – en quoi elle a transformé la vie d'autrui. Notez la phrase sur chacun des deux chevalets afin que tous les participants puissent la voir. Comme pour la deuxième conversation, quand plusieurs équipes mentionnent des impacts similaires, regroupez-les en une même phrase et ajoutez un astérisque à chaque nouvelle occurrence. Votre but est de trouver une phrase qui rappelle à chaque participant l'impact décrit et l'anecdote sous-jacente. Dans le cas de La Marzocco, nous pourrions ainsi avoir noté les phrases suivantes :

- La communauté gagne en dynamisme. (Le café d'Andrija suscitant la création de nouvelles entreprises.)
- Les ouvriers se sentent davantage valorisés et épanouis. (Elisabeth et les ouvriers de la plantation de café.)
- De nouvelles perspectives s'ouvrent aux producteurs. (Emilio promu au rang de maître torréfacteur.)

Une fois que les trois équipes se seront exprimées, vous rassemblez les informations recueillies au cours de ces trois conversations, à savoir le premier tableau récapitulatif des verbes et expressions résultant de la conversation 2 et les deux tableaux recensant les impacts

de la conversation 3. Positionnez les trois chevalets de manière à ce que tous les participants puissent facilement les lire. Vous disposez maintenant de tout ce dont vous avez besoin pour l'étape suivante : formuler le Pourquoi de l'organisation.



Formulez un Pourquoi

🕒 35 à 40 minutes

L'étape suivante du processus consiste, à partir des thèmes récurrents et des impacts ressortant des trois conversations, à élaborer deux versions du Pourquoi de l'entreprise. Nous les appellerons « Pourquoi potentiels » car ils évolueront par la suite en une seule ébauche que le groupe conservera et affinera encore.

Rédaction d'une ébauche

🕒 5 minutes

Bien entendu, les participants seront incapables de rédiger un Pourquoi s'ils ignorent à quoi celui-ci est censé ressembler. La première chose que vous devrez faire en tant que facilitateur sera par conséquent de l'expliquer. À l'aide du chevalet ou du vidéoprojecteur, présentez-leur la structure élémentaire de la formulation d'un Pourquoi :

_____ de manière à _____.

Expliquez-leur que si ce n'est pas l'*unique* façon d'exprimer un Pourquoi, c'est celle par laquelle Simon et l'équipe de Start With Why vous recommandent de commencer. En effet, les blancs symbolisent les deux principales composantes d'un Pourquoi réalisable et le format de la phrase attire l'attention de tout un chacun sur ce qui est le plus important.

**L'aptitude d'un groupe
à réaliser des choses
remarquables repose
sur la capacité de ses
membres à coopérer.**



Détaillez ces deux composantes. La première est la contribution de l'entreprise ou du groupe. La seconde est l'impact ou effet de cette contribution sur autrui.



La plupart des participants feront aussitôt le lien entre les trois conversations et la structure du Pourquoi. Mais pour être certain que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes, explicitez cette relation.

Pour cela vous leur ferez remarquer que les conversations 1 et 2 leur ont permis de dégager les contributions, et la troisième l'impact. Si bien que les phrases et mots inscrits sur vos chevalets à l'avant de la salle serviront à remplir les blancs du modèle. Ce format concis permet de décrire le monde dans lequel nous aimerions vivre (l'impact) et de désigner l'action que nous devons entreprendre dès lundi matin (la contribution) pour exaucer notre souhait.

Exercice des Pourquoi potentiels

🕒 25 minutes

Divisez le groupe en *deux* équipes de taille à peu près équivalente. Chacune rédigera de son côté un Pourquoi potentiel sur une nouvelle feuille de son tableau avant de le présenter à l'autre moitié du groupe. Auparavant, fournissez-leur les consignes suivantes.

Tout d'abord, pour déterminer la composante « contribution » du Pourquoi, chaque équipe consultera la liste des verbes et expressions figurant sur le chevalet à l'avant de la salle. D'un commun accord, ses membres décideront lequel ou laquelle désigne le mieux la contribution qu'ils apportent en tant qu'entreprise. Ce sera la contribution de leur Pourquoi potentiel. Il importe que les participants ne se cantonnent pas à la définition de ces termes dans le dictionnaire. Seules priment les

émotions qu'ils suscitent. Les participants n'hésiteront pas à abandonner les autres thèmes inscrits sur la feuille. Même si certains leur sembleront aussi représenter ce qu'ils sont, ceux-ci ne l'emporteront pas nettement. Néanmoins, ils entreront à nouveau en jeu quand nous aborderons les Comment. Pour l'instant, chaque équipe doit s'atteler à choisir le meilleur thème entre tous – celui qui la touche viscéralement.

Puis les équipes passeront en revue les effets énumérés sur les deux autres chevalets afin de déterminer la composante « impact » de leur Pourquoi potentiel.

Pour chaque équipe, le but est de rédiger un Pourquoi potentiel si enthousiasmant que l'autre s'exclamera : « Adjugé ! »

Laissez à chaque équipe vingt-cinq minutes pour formuler *un* Pourquoi potentiel, en leur rappelant d'utiliser les phrases et mots des chevalets disposés à l'avant de la salle. Il est essentiel qu'ils puisent leur Pourquoi parmi ces deux listes. Sinon, ils risqueraient de retomber sur un langage relevant de l'aspiration, du marketing ou de la valorisation de marque.

CONSEIL AU FACILITATEUR

En abordant cet exercice, il se peut que les équipes entament un débat linguistique sur la signification de certains termes. Dans ce cas renvoyez-les aux témoignages qui les ont inspirés et aux *émotions* qui se cachent derrière les mots. La définition du dictionnaire importe moins que leur signification profonde aux yeux de l'équipe.

Pour aider les équipes à rester dans les clous, demandez-leur de faire vivre leur Pourquoi potentiel en le reliant à deux anecdotes figurant sur leur chevalet.

Vingt-cinq minutes ne seront pas de trop pour cet exercice, mais elles devraient suffire. Cette courte durée incite les participants à réagir de manière viscérale (autrement dit avec leur cerveau limbique) et à ne pas réfléchir outre mesure. Pour l'instant le but n'est pas de parvenir à la formulation définitive du Pourquoi, mais de faire un premier pas dans cette direction. En outre nous aimons faire en sorte que le temps

presse, car les participants se fient alors davantage à leurs émotions. De peur de manquer de temps, ils ont tendance à se dire « Oh, flûte ! » et à s'en remettre à leur instinct.



Restitution : présentation des Pourquoi potentiels

🕒 5 à 10 minutes

En moins de dix minutes, chaque équipe limitera sa présentation aux deux points suivants :

- Formuler son Pourquoi (sans explication ni détail).
- Le relier aux deux anecdotes, parmi celles partagées en début de séminaire, qui l'incarnent le mieux. Ainsi, l'équipe sera certaine que le Pourquoi se base sur ce qu'elle est vraiment, et elle pourra constater que les témoignages sont un formidable moyen de partager son Pourquoi.

CONSEIL AU FACILITATEUR

Demandez à un participant de filmer la présentation de l'autre équipe. Nul besoin de caméra sophistiquée – un téléphone ou une tablette fera amplement l'affaire. Cela confèrera davantage d'importance à l'exercice, et permettra en outre de conserver une trace de cette quête du Pourquoi.

Une fois que les deux équipes auront présenté leur Pourquoi potentiel, il se peut qu'elles s'accordent unanimement à dire que l'un d'eux correspond mieux au groupe. C'est ce qui s'est produit avec La Marzocco. Dans ce cas, la formulation plébiscitée devient la première *ébauche* de Pourquoi que le groupe conservera. Parfois, la majorité des participants estiment qu'il vaudrait mieux combiner les deux propositions. Aidez-les alors à convenir d'un énoncé commun. Rappelez-vous, nul n'attend de cette version qu'elle soit parfaite. Comme nous l'avons mentionné plus haut, cette séance vise à formuler un Pourquoi

à 75-80 %. Voilà pourquoi nous parlons d'ébauche à ce stade – nous voulons que la conversation se prolonge au-delà de ce séminaire de découverte.

De fait, les équipes auront probablement l'impression que le travail n'est pas terminé. Dans ce cas, demandez si quelques volontaires (nous suggérons un maximum de six personnes) souhaiteraient affiner cette ébauche. Pour cela, ces « champions du Pourquoi » se réuniront au cours des deux semaines suivantes. Il leur faudra peut-être du temps avant de trouver les mots qui leur conviennent. C'est normal. Le plus important est que l'ébauche du Pourquoi soit réalisable.

Voici quelques exemples de Pourquoi plus ou moins aboutis. Les deux premiers sont correctement formulés – clairs et simples, réalisables et exempts de Quoi, focalisés sur le service rendu à autrui et rédigés dans un langage positif qui parle au groupe :

- Croire en les autres de manière à ce qu'à leur tour ils croient en eux-mêmes.
- Inciter les gens à penser différemment de manière à ce qu'ils s'ouvrent à de nouvelles perspectives.

Les deux exemples suivants se rapprochent du but :

- S'améliorer en permanence de manière à être suffisamment armés pour surmonter les défis à venir.
- Faire le bien dans le monde, aider les gens à acquérir des compétences, à apprendre en permanence et à avoir une direction/vision claire, de manière à ce qu'ils accomplissent beaucoup de choses pour eux-mêmes, leur famille et leur communauté, avec efficacité et succès.

Voyez-vous comment améliorer ces deux formulations ? La première parle de « soi » et non des autres. La seconde concerne les autres, mais elle est bien trop complexe pour qu'on s'en souvienne, sans parler de la mettre en œuvre.

Enfin, ces deux Pourquoi nécessitent d'être retravaillés :

- Soutenir nos fournisseurs de manière à ce que leur activité soit viable et qu'ils dégagent davantage de bénéfices.
- Aider nos clients à gérer tous les aspects de leur fortune de manière à ce qu'ils soient assurés que toutes les solutions ont été envisagées quant à la gestion de leurs biens.

Ces deux formulations sont résolument centrées sur le Quoi et non sur le Pourquoi.

L'importance de la découverte du Pourquoi réside autant dans le voyage que dans la destination. En effet, ce processus nous permet d'établir un lien émotionnel avec le Pourquoi qui rendra ce dernier sincère, authentique et durable. Au fil des mois et des années qui suivront le séminaire, il se peut que la formulation du Pourquoi de l'organisation change légèrement. En revanche l'émotion qui se trouve *derrière* les mots ne devra pas changer.

Clôture du séminaire

 10 à 15 minutes

Le processus de découverte du Pourquoi génère beaucoup d'énergie. À la fin de la séance, nombreux sont les participants qui, dans le feu de l'action, se sentent prêts à aller plus loin. Aidez-les à tirer parti de cette dynamique. Même si la formulation « définitive » de leur Pourquoi n'a pas encore été arrêtée, passez la fin de la séance à réfléchir à la manière dont les participants pourront le mettre en pratique. Voici quelques suggestions pour qu'ils fassent vivre leur Pourquoi au quotidien :

- Accueillez favorablement les comportements qui vont dans le sens du Pourquoi en félicitant les gens qui les adoptent.

- Avant de prendre une décision, faites passer vos réflexions à travers un filtre simple en vous demandant : « Ce choix contribuera-t-il à nous rapprocher de notre Pourquoi ? »
- Redéfinissez vos Comment et vos Quoi en fonction de votre Pourquoi. Quand vous attribuez de nouvelles tâches ou mettez en place de nouvelles stratégies, veillez à ce que vos collaborateurs perçoivent en quoi elles se conforment au Pourquoi.
- Ayez conscience de votre rôle de leader. Prenez l'habitude de vous demander : « Qu'ai-je fait aujourd'hui en tant que leader qui témoigne de manière tangible de notre Pourquoi ? »
- Donnez l'occasion à chacun de vos collaborateurs de découvrir son propre Pourquoi et de comprendre comment il s'intègre dans le Pourquoi de l'organisation.

Nous vous avons indiqué toutes les étapes à suivre pour animer un séminaire de découverte du Pourquoi tribal. Mais vous vous doutez bien que le rôle de facilitateur ne se résume pas au simple respect de ces consignes. Il s'agit autant d'un art que d'une science. Seule l'expérience vous permettra de trouver l'équilibre qui rendra votre prestation unique. Aider une tribu à trouver son Pourquoi constitue l'une de nos activités favorites qui nous apporte de grandes satisfactions. Bien que nous l'ayons déjà fait à maintes reprises, nous avons encore le trac au moment où nous nous retrouvons face à une salle pleine de gens impatients de découvrir le Pourquoi de leur groupe. Nous prenons alors une profonde inspiration, et nous nous voyons comme étant au service des participants qui sont devant nous. Pour exceller dans son rôle, le facilitateur doit notamment savoir quand suivre les consignes et quand se fier à son intuition. Tout l'art consiste à trouver le subtil équilibre qui permettra à chaque tribu de se frayer son propre chemin vers son Pourquoi.

L'annexe 3 de cet ouvrage récapitule les points essentiels à respecter. Consultez-la et complétez-la avec vos propres notes tandis que vous vous préparez à animer votre premier séminaire « Découvrir son Pourquoi ».

Bonne chance et inspirez-les tous !

Chapitre

Explicitez vos Comment

Jusqu'ici, nous nous sommes concentrés sur la formulation de votre Pourquoi en tant qu'individu ou en tant que tribu. Ce nouveau chapitre vise à compléter votre Cercle d'or qui consiste en trois composantes d'égale importance : le Pourquoi, le Comment et le Quoi. Quand celles-ci sont équilibrées, nous sommes à notre optimum naturel. Nous vivons pleinement notre POURQUOI, c'est-à-dire notre raison d'être, cause ou croyance – la force qui entraîne tout ce que nous faisons. Le COMMENT désigne les actes que nous accomplissons lorsque nous sommes à notre optimum naturel pour donner vie à notre Pourquoi. Enfin, le QUOI désigne les manifestations tangibles de notre Pourquoi, à savoir le travail concret que nous effectuons chaque jour. Si d'autres individus ou organisations peuvent exprimer leur Pourquoi de manière comparable au vôtre, c'est la façon dont vous lui donnez vie qui vous rend unique. Par conséquent, la combinaison de votre Pourquoi et de vos

Comment est spécifique à vous, à l'instar de vos empreintes digitales.

Tout comme le Pourquoi, les Comment ne reposent pas sur des aspirations. Ils n'expriment pas qui nous *souhaitons* être, mais la manière dont nous nous comportons quand nous sommes à notre optimum. Ils désignent les actes auxquels nous décidons chaque jour de recourir afin de créer l'environnement dans lequel nous prospérerons.

Vous avez déjà réalisé le travail préparatoire permettant d'exprimer vos Comment. En effet, ceux-ci proviennent des thèmes que vous avez identifiés durant le processus de découverte du Pourquoi. Ainsi, les thèmes qui ne sont pas entrés dans sa formulation serviront de base à vos Comment. Ce qui va nous permettre de passer de la théorie à la pratique.

Vos Comment sont vos points forts

En recherchant votre Pourquoi individuel ou celui de votre tribu, vous avez identifié un certain nombre de schémas ou thèmes récurrents. Ce sont vos points forts. Votre partenaire ou facilitateur vous a sans doute fait découvrir à quel point ils vous personnifiaient, vous ou votre tribu, quand vous êtes à votre optimum. Ces comportements vous semblaient si naturels que vous avez sans doute pensé : « La belle affaire ! Tout le monde n'aurait-il pas agi de même dans une telle situation ? » En réalité, les principes auxquels nous tenons et la manière dont nous nous comportons au nom de ces valeurs peuvent varier considérablement d'une personne ou d'une tribu à l'autre. En

tant que partenaire ou facilitateur, ce que nous aimons par-dessus tout est d'aider les gens à découvrir combien ils sont uniques et merveilleux – ce moment où la personne parvient à prendre du recul, à observer ses schémas récurrents et à constater à quel point elle est extraordinaire. Vos Comment sont les ingrédients dont vous avez besoin pour être à votre optimum. À eux tous, ils constituent la recette du succès – vos points forts. C'est vrai aussi bien pour un individu que pour une tribu.

Afin de mieux comprendre les Comment, envisageons-les au niveau individuel. En tant qu'animaux sociables, nous n'agissons pas toujours entièrement seuls ; nous avons besoin des autres pour survivre et prospérer. Or le fait de connaître le Pourquoi et les Comment des personnes qui nous entourent peut s'avérer un énorme avantage. Chez Start With Why, nous avons pour culture d'encourager les gens à exploiter leurs points forts. Cela ne veut nullement dire que nous renoncions à prendre conscience de nos faiblesses, mais au lieu de nous évertuer à maîtriser une chose qui ne nous vient pas naturellement, nous préférons travailler en équipe de manière à tirer parti des points forts de chacun.

Ainsi, le Pourquoi de David est de *propulser les gens de manière à ce qu'ils laissent leur empreinte sur le monde*. Et ses Comment sont les suivants :

- Avoir une vision d'ensemble
- Assumer ses responsabilités
- Explorer des solutions alternatives
- Aller au bout des choses
- Tirer des enseignements de chaque expérience

Quant à Peter, son Pourquoi consiste à *permettre aux gens d'être extraordinaires de manière à ce qu'ils réalisent des choses extraordinaires*. Ses Comment sont les suivants :

- Simplifier les choses
- Élargir son point de vue
- S'emparer d'idées nouvelles
- Bâtir des relations
- Repousser les limites

Nos Pourquoi sont en phase. Nous employons des termes différents pour exprimer notre raison d'être, cause ou croyance, mais nous cherchons tous deux à aider les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Notre but étant similaire, notre collaboration est des plus bénéfiques. Toutefois c'est la diversité de nos points forts – la complémentarité de nos Comment – qui nous permet d'avoir ensemble un impact bien plus considérable que nous ne l'aurions eu chacun de notre côté.

Un jour, un client nous a demandé d'animer un séminaire pour 150 participants au lieu de 40 comme nous le faisons généralement. Nous pensions y parvenir, mais pour de meilleurs résultats nous estimions qu'il nous fallait une journée complète. Or le client ne disposait que d'un créneau de quatre heures. Notre première réaction a été de dire « Impossible ! ». Alors que d'autres auraient jeté l'éponge d'emblée, *nous* n'avons pu nous empêcher d'y voir une occasion de permettre à 150 personnes de donner le meilleur d'elles-mêmes – voir nos Pourquoi ci-dessus !

Pour déterminer le meilleur moyen de relever le gant en prêchant la bonne parole à tous ces participants dans le

temps imparti, nous avons rassemblé nos deux cerveaux – ou plutôt nos Comment respectifs.

Instinctivement, nous avons tous deux cherché à clarifier la situation. « Avoir une vision d'ensemble » revient à « élargir son point de vue ». L'un comme l'autre, nous préférons en général établir une stratégie avant de passer à l'action. Heureusement que nous étions sur la même longueur d'ondes, car nous n'étions pas trop de deux.

Pour mener cette mission à bien, nous avons largement dû quitter notre zone de confort. Nous allions devoir réaliser un travail qui nous était très familier, mais d'une manière très différente.

Même si Peter n'a pas son pareil pour « s'emparer d'idées nouvelles », c'est la capacité de David à « explorer des solutions alternatives » qui nous a sauvé la mise. Il excelle à adapter le contenu de nos séminaires de façon tout à fait originale pour faire bénéficier les participants d'une expérience forte susceptible de transformer leur vie.

Après avoir élaboré notre recette du succès, nous avons dû surmonter un autre obstacle de taille. Notre recette était assez complexe. Le nombre de paramètres variables entrant dans la mise en œuvre de ce séminaire était énorme et les détails à régler étaient délicats. Comment allions-nous communiquer cela au client ? Nous avons tout bonnement « simplifié les choses », Peter prenant à son tour les rênes afin que chacun saisisse clairement le projet et le soutienne. Au bout du compte, nous sommes parvenus à animer ce séminaire avec un public bien plus nombreux que d'habitude, ce qui nous a comblés car nous avons ainsi pu faire vivre nos Pourquoi en propulsant les participants et en leur permettant d'être extraordinaires.

Tout cela semble un peu trop simple, me direz-vous... À dire vrai, le travail en équipe est une affaire complexe, désordonnée, imprévisible, humaine en somme. Toutefois, nos Comment nous offrent un langage commun nous permettant de percevoir nos points forts respectifs, ce qui nous aide à collaborer et à tirer parti les uns des autres. Quand nous nous concentrons sur nos points forts tout en bénéficiant des points forts des autres, l'impossible devient possible.

Utilisez les Comment en tant que filtres

Lorsque nos Comment sont clairement énoncés, nous détenons la recette nécessaire pour intégrer et créer des environnements dans lesquels nous pouvons être à notre optimum naturel. Cependant ce n'est pas toujours possible, car nous sommes loin de vivre dans un monde parfait. Il importe alors de rechercher et saisir les occasions où chacun ait le plus d'impact possible sur autrui et se sente à son tour plus épanoui.

Pour vous assurer que les personnes avec lesquelles vous vous associez, les projets que vous entreprenez et les organisations dans lesquelles vous choisissez de travailler sont en phase avec vos valeurs personnelles, vous pouvez recourir aux Comment en guise de filtres. Après avoir formulé vos Comment de manière simple et réalisable, précisez ce qu'ils signifient en pratique. Ces informations supplémentaires vous seront utiles ainsi qu'à vos collaborateurs. À titre d'exemple, voyez comment procède Simon à partir de ses propres Comment :

**La plus grande contribution
d'un leader consiste à faire
naître d'autres leaders.**

1. Adopter un point de vue original

- Voir les choses sous un autre angle. Être prêt à procéder de manière différente.
- Se demander : « Y a-t-il un autre moyen, éventuellement plus efficace, de faire cela ? »
- Tester une solution. Si elle ne fonctionne pas, en essayer une autre.

2. Faire simple

- Quand les choses sont simples, tout le monde peut les comprendre. Si un enfant de 10 ans comprend ce que vous dites, vous êtes paré.
- Un langage et des idées simples se comprennent plus aisément et sont plus faciles à mettre en œuvre.

3. Voir le bon côté des choses

- Trouver un aspect positif à toute situation et toute personne.

4. Tout partager

- Partager ses idées et ses sentiments. Inciter les autres à faire de même.
- Exprimer son idée, surtout si elle n'est pas parfaite. Même les pires d'entre elles peuvent servir de point de départ.
- Votre entourage ne saura pas ce que vous ressentez ou ce que vous voulez si vous ne le lui dites pas.

5. Voir à long terme

- Bâtir des projets qui survivront à chacun de nous.
- Accorder davantage d'importance à la dynamique et à l'orientation qu'à l'atteinte d'objectifs quantitatifs.

Dans sa vie professionnelle, Simon met tous les jours ses Comment en pratique. Il s'en sert pour décider si un nouveau projet lui permettra de vivre son Pourquoi aussi pleinement que possible. Il y a un certain nombre d'années, un directeur d'entreprise lui a demandé s'il pourrait l'aider à créer une structure privilégiant l'humain. Simon a tout de suite apprécié cet homme dont la proposition l'intéressait au plus haut point. Rappelez-vous, le Pourquoi de Simon est d'« inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde ». Il sait que les cultures privilégiant l'humain inspirent davantage les salariés comme les clients. Il sait également qu'aider une organisation à changer non seulement son état d'esprit mais aussi ses systèmes et processus n'est pas une mince affaire. Pour qu'une telle collaboration porte ses fruits, elle devait être envisagée à long terme. Simon devait par conséquent s'assurer qu'il était en adéquation avec cette entreprise. Certes, leurs Pourquoi étaient sur la même longueur d'ondes, mais ce n'était que le premier filtre.

Au lieu de s'en tenir à cette impression favorable, Simon a pris le temps d'interroger le directeur sur sa vision d'un tel partenariat. Tout excité, celui-ci lui a présenté un schéma complexe détaillant le déroulement du projet. Et il a ajouté que si son conseil d'administration donnait le feu vert pour la création de cette nouvelle structure, il s'attendrait à avoir des résultats rapides.

Simon a aussitôt vu rouge. Ce schéma complexe, assorti d'un désir de « résultats rapides », risquait fort de ne pas rimer avec une évolution à long terme (cf. son Comment « Voir à long terme »). Aussi a-t-il exprimé son inquiétude

et demandé au directeur ce qu'il entendait par « résultats rapides ». Si le conseil d'administration souhaitait voir le projet en bonne voie au bout de quelques mois, il allait sans doute imposer quelque critère quantitatif. Simon a alors précisé au directeur que s'ils étaient amenés à collaborer, lui et son conseil d'administration devaient être prêts à envisager les choses de manière peu conventionnelle (cf. son Comment « Adopter un point de vue original »). Pour parvenir au changement souhaité, ils devaient accepter de recourir à une démarche différente de celle à laquelle ils étaient habitués. En fin de compte, il était clair que la complexité (cf. son Comment « Faire simple »), les délais et l'état d'esprit de la direction n'avaient aucune chance d'entraîner l'adéquation pour l'une ou l'autre des deux parties.

Il s'agissait d'une grosse entreprise, ce qui aurait donné à Simon l'occasion d'influer sur la vie de nombreuses personnes. Il était au début de sa carrière, et ce client aurait été du meilleur effet sur son CV. Cependant, quelque chose clochait. Simon savait d'expérience qu'il valait mieux ne pas s'engager dans une relation vouée à être difficile pour tout le monde, car il se retrouverait dans un environnement où il ne pourrait pas être à son optimum naturel. Étant néanmoins convaincu que le directeur souhaitait réellement transformer son organisation, il l'a mis en contact avec d'autres confrères susceptibles d'être en adéquation avec son projet.

Quand vous avez des décisions importantes à prendre, utilisez vos Comment en tant que filtres. Même si chaque relation, projet ou partenariat ne sera pas parfaitement en phase avec tous vos Comment, cela vous donnera une idée

des obstacles ou tensions susceptibles d’advenir. Vous aurez ainsi la possibilité d’anticiper ces problèmes, et donc d’instaurer les meilleures conditions possibles pour que la collaboration soit fructueuse.

Inversement quand vous vous trouvez dans une situation inconfortable – quelque chose ne tourne pas rond mais vous n’arrivez pas à mettre le doigt dessus – faites appel à vos Comment pour identifier ce qui ne va pas. Parfois, le simple fait de parcourir la liste de vos Comment vous permettra d’exprimer ce qui vous contrarie. Après avoir mis votre malaise en mots, vous aurez plus de facilité à demander ce dont vous avez besoin pour remettre les choses sur les rails.

Chez Start With Why, nous encourageons nos collaborateurs en situation de conflit à se référer non seulement à leur propre Cercle d’or, mais aussi au Cercle d’or du collègue avec lequel ils se heurtent. À tout moment nous pouvons consulter le Cercle d’or de n’importe quel collègue afin de connaître son Pourquoi et ses Comment. Parfois, ce qui nous irrite le plus chez un collègue s’avère être l’un de ses points forts ! Le fait d’en prendre conscience peut nous inspirer de l’empathie et nous aider à apprécier ses qualités. Ce qui nous permet de parler du conflit dans un langage commun, et par conséquent de le résoudre rapidement. Comme avec la plupart des outils, plus vous exprimerez et utiliserez vos Comment, mieux vous saurez les manier.

Concitez les valeurs et les Comment de l'entreprise

Le processus d'explicitation des Comment d'une organisation s'apparente beaucoup à l'approche individuelle. Les Comment d'une tribu sont ses règles de conduite, lesquelles résultent des thèmes qui se sont dégagés lors de la découverte du Pourquoi. Toutefois, très souvent lorsque nous sommes appelés à accompagner une recherche de Pourquoi tribal, l'entreprise possède déjà ses propres valeurs. Or dans bien des cas, ces dernières ont beau être affichées au mur en lettres énormes, nous nous apercevons rapidement que peu de collaborateurs savent vraiment ce qu'elles veulent dire. Si vous demandez à plusieurs personnes à divers niveaux hiérarchiques à quoi correspond leur valeur essentielle – par exemple l'intégrité – et que vous obtenez autant de réponses différentes, c'est un signe.

Nombre d'entre vous ont déjà travaillé dans des entreprises qui étalaient leurs valeurs essentielles sur les murs de la moindre salle de réunion. Parmi les plus tendance figuraient les termes « honnêteté », « dévouement », « diversité », et oui, « intégrité ». Rien à redire à ces valeurs, sauf que ce ne sont pas des Comment.

Dans la plupart des entreprises, les valeurs essentielles ne se fondent pas sur une compréhension du fonctionnement de l'organisation lorsqu'elle est à son optimum, mais correspondent à des aspirations. Elles expriment les qualités que l'entreprise *aimerait* voir ses salariés incarner, et non celles dont elle témoigne véritablement. Rappelez-vous, les Comment ne reposent pas sur des aspirations. Ils n'expriment pas qui nous *souhaitons* être, mais les manières

dont nous nous comportons vraiment quand nous sommes à notre optimum.

Autre différence entre les Comment et les valeurs essentielles : ces dernières ne désignent pas en elles-mêmes des actions. La « courtoisie » est une valeur. « Traiter les gens avec bonté et respect » est un Comment. Cette distinction est d'autant plus importante lorsque la mise en œuvre d'une valeur essentielle n'est pas flagrante. Imaginez que le jour de son arrivée, une nouvelle recrue aperçoive à la cafétéria une affiche arborant les valeurs essentielles de l'entreprise. En y lisant le terme « intégrité », elle se dira : « Oui, bien sûr. Mais que voulez-vous que je fasse ? » Imaginez maintenant que cette même personne reçoive un exemplaire du Pourquoi de l'entreprise sur lequel figure le Comment « Dire la vérité en toute occasion ». Un peu plus tard le même jour, elle entend son formateur déclarer : « Nous n'exagérons jamais l'efficacité de notre produit, même pour réaliser une vente. » Dans ce cas le salarié répliquera sans doute : « Compris ! Je peux faire ça. » Si nous voulons que les gens vivent les valeurs essentielles d'une entreprise, nous devons être capables de leur expliquer comment les traduire en actes. Autrement dit, les Comment doivent être simples et réalisables.

Il arrive parfois que la direction d'une entreprise tienne à conserver ses valeurs existantes. Soit ces dernières sont ancrées depuis si longtemps qu'il lui semblerait inauthentique d'en changer de but en blanc. Soit l'organisation vient tout juste de dépenser des millions de dollars pour qu'une grosse agence de communication l'aide à déployer ses valeurs, si bien qu'il paraîtrait peu cohérent de les modifier. Quelle qu'en soit la raison, si vous vous trouvez

dans pareille situation nous vous suggérons de respecter scrupuleusement l'Approche tribale décrite aux chapitres 4 et 5 et d'utiliser les thèmes ainsi découverts pour rehausser les valeurs préexistantes de l'entreprise. Sans doute vous apercevrez-vous qu'ils se recoupent partiellement. Aidez les participants à approfondir leur relation avec ces valeurs concordantes.

Vos Comment font vivre votre Pourquoi

À la fin des années 1950 au Costa Rica, un certain Enrique Uribe voulut importer dans son pays un concept qui avait révolutionné les magasins d'alimentation aux États-Unis. Ses compatriotes avaient l'habitude de se rendre à l'épicerie et de demander à la personne derrière le comptoir ce dont ils avaient besoin – un kilo de farine, un litre d'huile et une miche de pain. Le commerçant prélevait la farine dans un grand sac, l'huile dans un bidon et servait au client les produits demandés. Ce système avait également été pratiqué aux États-Unis auparavant. Mais désormais les magasins en libre-service y étaient devenus la norme : les clients prenaient eux-mêmes les produits en rayon et les apportaient au comptoir. Ce nouveau mode de vente permettait d'offrir un plus large choix tout en servant davantage de clients. Enrique y voyait l'avenir du commerce d'alimentation au Costa Rica, mais comme toute nouvelle idée allant à l'encontre des traditions, la sienne rencontra une résistance.

Ses détracteurs avaient diverses raisons de dénigrer sa vision. Certains prédisaient un accroissement des vols à l'étagère. D'autres préféraient tout simplement qu'un salarié se charge de rassembler les articles pour eux. D'autres encore faisaient remarquer que toute la chaîne d'approvisionnement devrait alors être réinventée. Les produits ne pourraient plus arriver dans des bacs, bidons et sacs ; il faudrait prévoir des conditionnements individuels. Et les magasins auraient un inventaire plus complexe à tenir.

En 1960, avec ses sœurs Marta et Flory et son frère Luis, Enrique ouvrit le supermarché Mas x Menos qui donna vie à sa vision d'une nouvelle manière de faire ses courses. Et les clients apprécèrent. Mas x Menos devint par la suite la plus grosse chaîne de supermarchés du Costa Rica. Avec plus de 500 magasins, elle remodela totalement le marché de la distribution alimentaire.

Puis Rodrigo et Carlos, les fils d'Enrique, menèrent plus loin la passion de leur père pour l'innovation. Même s'ils finirent par vendre la chaîne de distribution familiale, ils fondèrent Cuestamoras, société mère possédant une douzaine d'entreprises touchant aux domaines de la santé, de l'hôtellerie, du développement urbain et de l'énergie. Cependant, au fur et mesure de la croissance de leur entreprise, les deux frères, occupant les postes de président et vice-président du conseil d'administration, prirent conscience d'un problème.

Avec autant de filiales opérant dans des secteurs aussi différents, Cuestamoras risquait de perdre de vue ce qui la caractérisait – sa raison d'être fondatrice. On observe couramment ce phénomène chez les entreprises qui se développent au-delà de leur produit ou service d'origine. Elles se concentrent tellement sur ce qu'elles font qu'elles perdent de vue la raison pour laquelle elles ont lancé cette activité et *comment* elles devraient poursuivre. Si bien qu'en 2014, les frères Uribe se sont attelés à formuler précisément le Pourquoi de leur société, c'est-à-dire à déceler le fil rouge qui relie tout ce qu'elle réalise aujourd'hui avec ce qui a précédé. En procédant à une recherche individuelle de leurs Pourquoi, ils ont pu identifier la raison d'être suprême de Cuestamoras : *innover sans cesse de manière à créer des opportunités pour tous*.

Ils ont également identifié et exprimé les Comment sur lesquels ils s'appuient pour prendre leurs décisions et diriger leurs entreprises :

- Ouvrir de nouveaux horizons
- Accueillir le changement
- Apprendre avec humilité
- Faire ce qui est juste
- Travailler ensemble

Désormais, la société mère attache la plus grande importance à mettre en œuvre ses Comment avec une extrême *discipline*. Malgré la diversité de ses Quoi, elle aborde chaque nouveau projet en se conformant à ce qu'elle appelle le Système Cuestamoras. La première étape consiste à se demander : « Mener à bien ce projet nous aidera-t-il à faire vivre notre Pourquoi ? » Si la réponse est oui, la société veille à respecter ses Comment tout au long du développement du projet.

Bien que l'entreprise familiale ait changé et se soit considérablement étendue depuis les années 1950, l'authentique héritage d'Enrique perdue à travers ses fils du fait qu'ils aient redécouvert son Pourquoi – qui était ancré dans le premier magasin Mas x Menos – et l'aient renforcé avec des valeurs et comportements en phase avec ceux de son fondateur. Tant que ce Pourquoi et ces Comment restent au premier plan, peu importe le nombre d'entreprises ou de secteurs dans lesquels s'investissent Rodrigo et Carlos. Ils auront beau modifier les Quoi de leur société, ils continueront à inspirer les autres à long terme.

Attention ! Avant d'identifier vos propres Comment, gardez à l'esprit que les exemples de Comment cités au cours de ce chapitre concernent des personnes et organisations bien spécifiques. Gardez-vous de penser que vos Comment doivent être identiques ou similaires. Ils ne le sont pas ! Vos Comment résultent des anecdotes que vous ou votre groupe avez exprimées lors du processus de découverte du Pourquoi. C'est ce qui fait d'eux d'authentiques Comment et non des slogans imaginés pour bien sonner.

Voici un récapitulatif de la marche à suivre pour formuler vos Comment. Elle s'applique aussi bien aux individus qu'aux tribus.



Processus

Au cours de la découverte de votre Pourquoi, vous avez identifié un certain nombre de thèmes parmi les anecdotes que vous avez racontées. Un ou deux d'entre eux – ceux qui vous touchaient le plus – sont entrés dans la formulation de votre Pourquoi. Les thèmes restants attendaient d'être utilisés, ce que vous allez faire maintenant. La suite de ce chapitre vous apprendra en trois étapes comment les transformer en Comment.

Réduisez les thèmes restants

Prenez votre liste de thèmes et rayez ceux qui vous ont servi à formuler votre Pourquoi. Puis réduisez les thèmes restants au nombre maximum de cinq. Pourquoi cinq plu-



tôt que six ? Nous n'avons pas d'explication scientifique à fournir. Mais sur les milliers de fois où nous avons suivi ce processus, nous avons invariablement constaté que les thèmes pouvaient être ramenés à un maximum de cinq idées distinctes. Parfois il y en a seulement quatre, mais jamais plus de cinq. Nous allons vous montrer comment faire. Sachant que l'Approche tribale permet d'obtenir une liste de verbes d'action (par exemple « se tourner vers l'inconnu », « protéger », « établir des liens »), nous partirons des thèmes d'un certain Paul qui auront sans doute besoin d'être retravaillés. Le processus sera le même pour une tribu.

Après avoir ébauché son Pourquoi, Paul avait encore huit thèmes sur sa liste :

- Joie
- Optimiste
- Relations
- Sentiment de sécurité
- Apprenais toujours des autres
- Il y a toujours une solution
- Protégeais les êtres chers
- Résoudre les problèmes

Tout d'abord, repérez ceux qui expriment des idées similaires. Après les avoir identifiés, vous pouvez soit rayer l'un des deux, soit les combiner en un seul. Par exemple, « Protégeais les êtres chers » et « Sentiment de sécurité » sont très proches. Si l'un de ces deux thèmes nous semblait plus approprié, c'est lui que nous garderions. Mais dans ce cas nous avons choisi une formulation inspirée des deux : « Assistance à autrui. »

Il y a manifestement un autre doublon : « Il y a toujours une solution » et « Résoudre les problèmes ». Dans ce cas il nous a semblé opportun de conserver le premier thème et de supprimer le second.

De même, « Joie » et « Optimiste » se recourent. Un dictionnaire distinguerait ces deux termes, mais rappelez-vous que dans le cadre de notre processus de découverte, *nous nous référons non pas à leurs définitions officielles, mais aux anecdotes qui les ont inspirés*. Dans ce cas, nous avons conservé le second terme.

Il nous reste donc cinq thèmes :

- Optimiste
- Relations
- Assistance à autrui
- Apprenais toujours des autres
- Il y a toujours une solution

À votre tour, réduisez le nombre de vos thèmes

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____



Formulez vos Comment

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les Comment doivent correspondre à des actes car ils désignent ce que nous *accomplissons* pour faire vivre notre Pourquoi. Les traits de caractère ou attributs tels qu'« honnêteté » ou les adjectifs tels que « déterminé » ne sont pas des actions. Aussi devons-nous faire de ces thèmes des Comment en les transformant en actions. Vous avez sans doute déjà exprimé certains de vos thèmes sous forme de verbes ou de phrases actives, ce qui est parfait. Pour les autres, voici comment procéder.

Prenons l'un des thèmes mis en évidence par Paul :

- Optimiste

Il existe diverses manières de transformer l'adjectif et substantif « optimiste » en un Comment. Voici quelques-unes des nombreuses possibilités :

- Voir les choses de façon optimiste
- Voir la vie en rose
- Voir le verre à moitié plein
- Regarder vers l'avenir et non vers le passé
- Voir le bon côté des choses en toute occasion

Après avoir creusé les anecdotes de Paul, nous sommes parvenus à la conclusion que « Voir le bon côté des choses en toute occasion » correspondait véritablement à ce qu'il avait en tête en inscrivant le terme « Optimiste ».

Les autres thèmes de notre liste sont plus faciles à transformer en actions :

- Relations → Établir des relations durables
- Assistance à autrui → Assurer la sécurité d'autrui

- Apprenais toujours des autres → Apprendre de tout le monde
- Il y a toujours une solution → Chercher des solutions originales

Notez comment une légère modification permet de transformer une formule inappropriée en une action réalisable dans la vie de tous les jours.

Voici donc la liste définitive des Comment de Paul :

- Voir le bon côté des choses en toute occasion
- Établir des relations durables
- Assurer la sécurité d'autrui
- Apprendre de tout le monde
- Chercher des solutions originales

Nous avons quelques préférences dont nous allons vous faire part. Nous n'aimons pas les expressions commençant par « être » du fait qu'elles ne sont pas actives. Observez la différence entre « Être optimiste » et « Voir le bon côté des choses en toute occasion ». De même nous conseillons d'éviter les tournures impersonnelles telles qu'« Il y a toujours une solution ». Mais toute règle a ses exceptions. Rappelez-vous surtout que si la formulation vous semble appropriée, elle l'est.

Avant tout, veillez à ce que les mots choisis vous touchent et vous rappellent les anecdotes auxquelles ils se réfèrent. C'est ce lien émotionnel qui vous incitera à transformer vos Comment en actes.

À vous de formuler vos Comment

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



Précisez vos Comment

Après avoir formulé vos Comment, vous pourrez renforcer votre rapport à ces derniers par le biais d'une courte description fournissant pour chacun davantage de contexte et donnant une idée plus précise de sa mise en pratique. Plus vous la rédigerez simplement, plus elle sera facile à mettre en œuvre.

Par exemple, voici les descriptions formulées par Paul :

- Voir le bon côté des choses en toute occasion – Quand les choses semblent aller mal, regarder celles qui prennent une tournure favorable.
- Établir des relations durables – Nouer des relations sincères avec les gens et leur faire comprendre que vous vous souciez d'eux.
- Assurer la sécurité d'autrui – Faire comprendre aux autres que vous veillez sur eux.
- Apprendre de tout le monde – Être ouvert aux idées des autres car ils ont tous quelque chose à nous apprendre.

- Chercher des solutions originales – Partir du principe qu’il existe toujours une solution et ne pas abandonner avant de l’avoir trouvée.

À la fin de ce chapitre, nous fournissons deux exemples de tribus dont nous avons animé la découverte du Pourquoi en exposant le processus par lequel elles ont transformé leurs thèmes en Comment.

Précisez vos propres Comment par une courte description

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Pour terminer, inscrivez vos Quoi

1. _____
2. _____
3. _____

Félicitations ! En déterminant le Pourquoi et les Comment qui sous-tendent vos Quoi, vous avez complété votre Cercle d'or individuel ou tribal. Dorénavant, partez de votre Pourquoi et partagez votre vision et vos valeurs avec les autres en recourant aux anecdotes évoquées au cours du processus de découverte – l'énergie et les émotions générées par ces témoignages sont essentielles pour transmettre avec authenticité ce qui vous caractérise.

Deux exemples de tribus

Voici un exemple concret de Cercle d'or établi par une petite équipe lors de sa découverte du Pourquoi.

Liste initiale des verbes d'action exprimant leurs contributions :

- informer
- aider
- orienter
- suggérer
- inspirer
- collaborer

Ces verbes ont permis de dégager un certain nombre de thèmes récurrents :

Relier, informer, soutenir, collaborer, insuffler la confiance, élargir les possibilités.

À partir de ces thèmes, l'équipe a pu formuler son Pourquoi :

« Mettre en relation de manière à ce que les gens s'assument pleinement dans leur vie. »

Puis ses Comment :

- Nous éduquons et informons.
- Nous soutenons et orientons.
- Nous favorisons la collaboration.
- Nous insufflons la confiance.
- Nous élargissons les possibilités.

Enfin, elle a déterminé ses Quoi :

- Nous instaurons la relation des gens avec l'information pour les aider à faire de meilleurs choix.
- Nous leur insufflons la confiance nécessaire pour s'engager dans les technologies de l'information.
- Nous sommes en tête du marché en matière de choix d'investissements affectant la capacité de l'entreprise à fournir.
- Nous développons des applis permettant d'inclure une communauté plus large qui n'y aurait pas accès autrement.
- Nous concevons et déployons des systèmes permettant aux gens de communiquer efficacement sans perturbations.

- Nous associons stratégie et planification des technologies de l'information de manière à ce que l'avenir de notre activité fasse sens.
- Nous soutenons les infrastructures de communication qui nous soutiennent.
- Nous rassemblons les communautés au sein et hors de l'entreprise.
- Nous informons et inspirons les gens grâce aux nouvelles possibilités qu'offrent les technologies de l'information.

Voici un second exemple de Cercle d'or élaboré par une équipe comportant moins de dix personnes.

Liste initiale des verbes d'action exprimant leurs contributions :

- motiver
- rassurer
- soutenir
- créer
- innover
- inspirer

Les thèmes suivants en sont ressortis :

Être serein, soutenir, valoriser les différences, écouter et prendre en compte, être ouvert, collaborer.

À partir de ces thèmes, l'équipe a formulé ainsi son Pourquoi :

« Soutenir les autres de manière à ce qu'ensemble nous trouvions le courage de défier nos limites. »

Elle a ensuite exprimé ses Comment :

- Nous nous soutenons les uns les autres.
- Nous valorisons nos différences.

- Nous tenons compte des petites choses.
- Nous encourageons l'ouverture d'esprit.
- Nous rassemblons les talents.

Chose intéressante, après avoir découvert leur Pourquoi et leurs Comment, les participants n'ont pas ressenti le besoin de s'étendre sur leurs Quoi :

- Design
- Branding
- Génie logiciel
- Astronomie

7

Chapitre

Joignez le geste à la parole

Découvrir votre Pourquoi et exprimer vos Comment ne constitue que le début de l'aventure. Vient ensuite la part la plus difficile du voyage. Vous devez agir en fonction d'eux. Vous devez les faire vivre. Vous devez les partager.

Faites connaître votre Pourquoi

Ce n'est pas parce que vous avez découvert votre Pourquoi que vous êtes prêt à le faire connaître autour de vous. Pour la plupart, toute votre vie durant vous avez communiqué vos Quoi – comme cela vous a été appris et donné en exemple. Aussi aurez-vous sans doute du mal à faire part aux autres de votre raison d'être, cause ou croyance. Mais pas d'inquiétude, vous n'êtes pas le seul !

Vous rappelez-vous avoir appris à faire du vélo ? Au début cela vous a paru difficile. À chaque fois que vous remontiez en selle, vous adoptiez une nouvelle tactique

pour garder l'équilibre. Vous souleviez le pied à un moment différent, serriez les freins plus ou moins fort et vous efforciez de regarder devant vous, tout en vous demandant ce que vous étiez censé faire avec vos bras et vos jambes. Vous êtes probablement tombé à plusieurs reprises, mais vous vous êtes remis debout et vous avez essayé à nouveau... et à nouveau... et à nouveau. Peu de temps après, vous dévaliez la route sans même y penser. Le principe est le même pour maîtriser son Pourquoi. Une fois que vous aurez trouvé le truc, cela vous semblera aussi naturel que d'enfourcher un vélo.

Selon nous, le mieux est de vous entraîner en compagnie d'étrangers. Quand vous rencontrez une personne pour la première fois, elle vous demande en général ce que vous faites dans la vie. Saisissez cette occasion pour expérimenter votre Pourquoi. Dorénavant, tous les inconnus que vous croiserez dans l'avion, lors de cocktails ou dans toute autre circonstance vous serviront métaphoriquement de bicyclette.

Vous pouvez tout à fait transmettre votre Pourquoi mot pour mot, mais vous pouvez aussi recourir à des variantes ainsi qu'à des anecdotes afin que vos interlocuteurs en saisissent toute la portée. Par exemple, Simon reprend parfois son Pourquoi tel quel : « J'incite les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde. » Mais il lui arrive aussi de dire : « Je travaille avec des dirigeants afin de bâtir des organisations stimulantes qui privilégient l'humain. Si elles sont suffisamment nombreuses à le faire, je pense que nous parviendrons à changer notre monde. » Par ailleurs au début d'une conversation, il reprend souvent la vision de

notre entreprise Start With Why : « Nous imaginons un monde où la grande majorité des gens se lèvent chaque matin en ayant envie d'aller travailler, exercent leur métier en toute sérénité et rentrent à la maison comblés par le travail accompli. Chaque produit que nous élaborons, chaque partenariat que nous établissons et chacune de nos actions doivent animer cette vision. » Vous voyez l'idée. Il ne s'agit pas de reprendre les termes exacts de la formulation de votre Pourquoi, bien que ce soit un bon point de départ. Il s'agit plutôt de trouver le moyen de **faire savoir qui vous êtes et ce qui vous caractérise**.

Si vous n'obtenez pas la réaction espérée les premières fois, ne vous découragez pas pour autant. Nous avons également connu quelques déboires lors de nos premières tentatives. Il est toujours plus facile de rire *a posteriori* de ses déconvenues. À notre connaissance, parmi ceux qui ont eu le courage de partager leur Pourquoi, personne n'a échappé les premières fois au regard éberlué de son interlocuteur croyant avoir affaire à un Martien. Ce sont les premières chutes de vélo ! Elles sont inévitables. Une telle réaction peut s'expliquer de deux manières.

Peut-être n'avez-vous pas été suffisamment clair. Ce qui est sorti de votre bouche ne correspondait pas tout à fait à ce que vous vouliez dire. Comme c'était le cas à vélo lorsque vous ne vous retrouviez pas à l'endroit espéré. Ou bien votre interlocuteur n'a pas été réceptif. Rappelez-vous, le Pourquoi fait office de filtre. Quand vous partez de votre Pourquoi, celui-ci attire les gens qui croient à ce que vous croyez, mais il rebute les autres. La personne qui mettra poliment fin à la conversation ou changera de sujet ne sera sans doute pas sensible à votre Pourquoi. Pas de

ATTENTION DANGER! Dès lors que vous connaîtrez votre Pourquoi, vous pourrez choisir de le vivre au quotidien. Autrement dit vous agirez conformément à ce que vous direz. S'il vous arrive trop souvent d'affirmer une chose et d'en faire une autre, vous perdrez la confiance de votre entourage. Vos actes ont pour effet d'accroître ou de réduire la confiance et la loyauté des autres envers vous. Quand vos actes et vos dires s'alignent sur vos convictions, vous vivez pleinement votre Pourquoi. Joindrez-vous le geste à la parole ?

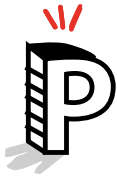
problème. Inutile de perdre votre temps à parler pour ne rien dire si vos convictions diffèrent. Vous trouverez d'autres interlocuteurs avec lesquels vous aurez des échanges plus approfondis et significatifs. Partez à leur recherche !

Diffusez le Pourquoi au sein de votre tribu

🕒 3 à 4 heures

Pour diffuser le Pourquoi au sein d'une organisation, le meilleur moyen consiste à le faire connaître à tous ses collaborateurs afin qu'ils se l'approprient et le mettent en pratique. Si votre tribu est trop nombreuse pour que tous ses membres aient pu participer au séminaire de découverte, comment procéder ? Si en tant que fondateur de l'entreprise vous avez découvert votre propre Pourquoi, comment le transmettre à l'ensemble de votre tribu ?

Nous recourons à la méthode suivante pour transmettre le Pourquoi aux membres d'une tribu qui n'ont pas pris part à sa découverte initiale. Vous pourrez également l'appliquer à de nouveaux salariés ou partenaires afin que le Pourquoi de la tribu perdure à mesure que l'organisation prendra de l'ampleur. Comportant trois étapes, ce processus prend la forme d'un séminaire de 3 à 4 heures qui rassemble 50 personnes. Il pourra être animé par le facilitateur qui a accompagné la découverte du Pourquoi. Chacune des étapes consiste en une conversation menée par celui-ci dans un cadre similaire à celui recommandé au chapitre 4.



**PARTAGEZ
VOTRE EXPÉRIENCE**



**AIDEZ LES AUTRES
À S'APPROPRIER
LE POURQUOI**



**EXPLOREZ
DE NOUVELLES
OPPORTUNITÉS**



SECTION FACILITATEUR

Qui doit participer ?

Pour en savoir plus sur cette théorie, reportez-vous au chapitre 7 de *Commencer par le Pourquoi*.



De préférence, ce séminaire sera suivi par des personnes volontaires. Aux premiers stades suivant la découverte du Pourquoi, il importe en effet que les participants soient enthousiasmés par cette démarche. Rappelez-vous la **Théorie de diffusion de l'innovation** dont Simon parle dans *Commencer par le Pourquoi*, selon laquelle les premiers adeptes d'une innovation diffusent celle-ci avec empressement. Ils vous aideront à propager cette idée dans toute l'entreprise. Cette méthode sera plus rapide et moins onéreuse qu'une introduction par la voie hiérarchique traditionnelle. Cette dernière pourra être appliquée par la suite, mais elle n'est pas idéale au départ.

Si vous êtes obligé d'inclure quelques participants non adeptes qui doivent néanmoins adhérer à la démarche pour que les choses avancent, ce n'est pas grave. Faites tout votre possible pour que la majorité de la salle aspire à se joindre à cet événement passionnant qui est déterminant pour l'entreprise.

Étape 1 : Partagez votre expérience

🕒 1 heure à 1 heure 15

Tout d'abord, rappelez ce que sont le Cercle d'or et le concept du Pourquoi. Certains participants en auront déjà entendu parler, tandis que d'autres partiront de zéro. Veillez à ce que tous en acquièrent les bases. Pour cela, vous pourrez leur projeter la vidéo de la conférence TED de Simon (www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr). Ou bien vous présenterez vous-même le concept à l'aide du document PowerPoint disponible gratuitement à l'adresse <http://bit.ly/FYWresources> (en anglais).

Ensuite, invitez un ou deux participants qui ont déjà suivi le séminaire de découverte du Pourquoi à parler de ce processus. Au préalable, vous leur aurez conseillé de ne pas révéler d'emblée la formulation du Pourquoi. En revanche, ils transmettront à leurs collègues ce qu'ils ont *ressenti* lors de cette expérience. Laissez-leur la parole la majeure partie du temps. Au cas où vous ayez besoin de les aider à démarrer (ou à poursuivre), voici quelques questions et suggestions à garder à portée de main.

- Racontez-nous ce qui s'est passé au cours du séminaire « Découvrir son Pourquoi ».
- Parmi les anecdotes évoquées par vos collègues, lesquelles vous ont-elles particulièrement touchés ?
- Quels ont été les moments les plus marquants de la séance ?
- Comment le groupe a-t-il réagi ?
- Qu'avez-vous appris de nouveau à propos de votre entreprise ou de vos collègues ?
- En quoi ce que vous avez entendu lors de ce séminaire a-t-il changé la manière dont vous percevez votre travail ?
- Qu'est-ce qui vous a le plus enthousiasmé dans le processus de découverte du Pourquoi ?

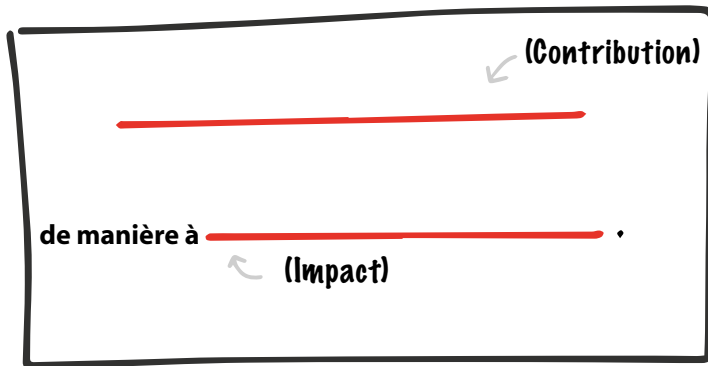
Au cours de ce témoignage, d'autres membres du groupe souhaiteront sans doute poser des questions. Encouragez-les à le faire, et laissez la conversation se poursuivre. Plus les participants interviendront, plus ils saisiront la valeur du Pourquoi et plus ils s'impliqueront dans le séminaire.

Cette partie de l'exercice n'est pas limitée dans le temps. Ne précipitez pas les choses. Évaluez l'énergie du groupe. Quand la discussion arrivera naturellement à son terme – au bout d'un quart d'heure, une demi-heure ou davantage – vous passerez à l'étape suivante.

Étape 2 : Aidez les autres à s'appropriier le Pourquoi

🕒 45-60 minutes

Le moment est venu de révéler le Pourquoi formulé lors du séminaire de découverte. La meilleure façon de procéder consiste d'abord à présenter sa structure :



Expliquez aux membres de la tribu que le Pourquoi qu'ils vont bientôt lire a été découvert (et non inventé) grâce aux thèmes qui se sont dégagés des anecdotes relatées par leurs collègues. Montrez-leur le chevalet du précédent séminaire sur lequel ont été inscrites les formulations potentielles. Décrivez le processus par lequel vous les avez aidés à élaguer les expressions et phrases proposées pour les réduire à une formulation unique du Pourquoi. Quand cela vous semble pertinent, relatez à nouveau certains témoignages qu'avaient rapportés les participants. Ceux-ci contribueront à faire vivre le Pourquoi. Si vous avez encore les feuilles mobiles correspondant aux différentes étapes du processus, ou des photographies, ce sera le moment idéal pour les montrer au groupe. En voyant ces pages recouvertes de mots rayés et de thèmes entourés, les salariés qui étaient absents lors du séminaire de découverte auront une idée de la manière dont le Pourquoi est apparu.

**À moins d'évoluer tous
ensemble, les membres
d'une équipe se diviseront.**



Lorsque vous dévoilez enfin la page sur laquelle figure la formulation du Pourquoi, lisez-la à haute voix puis laissez le temps aux participants de l'intégrer.

La phase suivante peut s'avérer délicate si les gens se raccrochent aux mots et non à la signification et à l'émotion qui se trouvent derrière. Nous recommandons ici de prendre quelques instants pour leur expliquer que cette formulation n'est pas parfaite. Il s'agit seulement de la première ou de l'une des premières ébauches du Pourquoi. Insistez sur le fait que les mots employés sont susceptibles de changer légèrement avec le temps, contrairement au sentiment qui sous-tend le Pourquoi. Incitez-les pour l'instant à retenir leurs critiques sur la forme afin de se concentrer sur la mise en œuvre du Pourquoi. Si possible, les membres de la tribu s'accorderont sur le fait qu'ils ressentent le Pourquoi de la même manière, même si sa formulation n'est pas idéale à leurs yeux. Vous éviterez ainsi les sables mouvants sémantiques et maintiendrez la dynamique du groupe.

Nous avons rencontré des cas où un ou deux participants ne se sentaient absolument pas touchés par le Pourquoi. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles cela peut se produire :

- Par le passé, l'organisation n'a pas toujours vécu son Pourquoi.
- Le Pourquoi ne s'accorde pas avec la stratégie actuelle instaurée par l'organisation et/ou les membres de l'équipe.
- Les membres de l'équipe estiment le Pourquoi approprié, mais ils pensent que tous les salariés ne s'y rallieront pas. Par conséquent, ils ressentent le besoin de le modifier.
- Parfois, le participant insensible au Pourquoi n'est pas en adéquation avec l'entreprise.
- Si la majorité des participants n'adhèrent pas à la formulation du Pourquoi, celle-ci a sans doute besoin d'être revue.

Si le Pourquoi ne fait pas l'unanimité, n'ayez crainte. Votre but n'est pas de convaincre tous les participants d'y adhérer, mais de fournir un

environnement dans lequel ils seront susceptibles d'être inspirés par lui. Rappelez-vous, l'idée qui sous-tend la formulation du Pourquoi est de faire en sorte de pouvoir travailler ensemble de manière à améliorer le monde.

Les participants ayant tous une bonne connaissance du Pourquoi et des thèmes et anecdotes qui le sous-tendent, ils sont maintenant prêts pour une conversation en équipes réduites. Idéalement, celles-ci comprendront seulement trois à huit personnes afin de favoriser un bon échange d'idées. Toutefois il faudra limiter leur nombre, car chaque équipe devra ensuite restituer le fruit de sa discussion devant l'ensemble du groupe.

Afin de faciliter l'appropriation du Pourquoi, vous inviterez chaque équipe à partager des expériences personnelles confortant celui-ci. Les consignes et questions suivantes leur serviront d'amorce :

- Rapportez une anecdote illustrant la raison pour laquelle vous *adorez* travailler dans cette entreprise. Rappelez-vous les circonstances dans lesquelles vous vous êtes senti fier d'appartenir à *cette* tribu.
- En quoi cette anecdote valide-t-elle notre Pourquoi ?
- Dans notre entreprise, qui incarne le mieux notre Pourquoi ?

Confiez à chaque équipe un chevalet à feuilles mobiles sur lequel elle portera ses réponses à chacune de ces questions sous forme de phrases courtes en privilégiant les *anecdotes*. Comme lors du séminaire de découverte du Pourquoi, les plus significatives seront les plus *spécifiques* et *humaines*.

Pour cet exercice, laissez-leur au moins 20 à 30 minutes. Le plus souvent, vous devrez y mettre fin par manque de temps et non parce que les participants n'auraient plus rien à se dire. Ensuite, demandez à chaque équipe de résumer sa conversation au reste du groupe en cinq à sept minutes.

Quand les participants s'enthousiasment de voir à quel point leurs expériences personnelles sont en accord avec le Pourquoi, cela signi-

fie qu'ils commencent à se l'approprier, renforçant ainsi leur relation avec leur travail et leurs collègues. L'énergie générée par cet exercice servira pour la troisième et dernière étape du séminaire.

Étape 3 : Explorez de nouvelles opportunités

 45 minutes

Le Pourquoi résulte de notre passé, mais sa valeur et ses promesses résident dans l'avenir. Lorsqu'il est exaltant et clairement formulé, il sert de tremplin à l'organisation pour trouver de nouvelles façons d'avancer. La dernière étape de ce séminaire, que nous avons baptisée « Conversation des possibles », va nous aider à nous projeter dans l'avenir grâce au Pourquoi de notre tribu.

Cette conversation permettra aux participants d'émettre des idées sur la manière dont leur entreprise, guidée par son Pourquoi, pourrait évoluer de façon novatrice ou différente. Elle va plus loin que la traditionnelle séance de brainstorming où nous imaginons de grandes choses jusqu'à ce que l'un d'entre nous anticipe les obstacles et défis à venir, si bien qu'en moins de trois minutes tout le monde est convaincu du caractère irréalisable du projet. Les « contraintes de ressources » sont l'un des épouvantails les plus répandus, mais nous en connaissons bien d'autres. Hélas en les invoquant, nous bloquons nos initiatives avant même de les avoir lancées, ce qui nous empêche de passer à l'action. Nous nous contentons de petites avancées au lieu de faire des pas de géant. La Conversation des possibles nous tient à distance de cette voie sécurisée à l'excès. Elle nous autorise à penser autrement afin de sortir des sentiers battus.

Reprenez les équipes constituées à l'étape précédente. Expliquez-leur que dans une Conversation des possibles, les contraintes de ressources n'ont pas leur place. Encouragez les participants à exprimer toutes les idées qui leur viennent à l'esprit – on ne sait jamais où elles peuvent mener. Nous avons déjà vu des idées qualifiées de stupides par leur propre auteur qui ont ensuite été transformées par l'équipe et adoptées avec enthousiasme par l'ensemble du groupe. Plus l'idée est ambitieuse, mieux c'est. Rien n'est à côté de la plaque. Rien n'est impossible. Rien n'est stupide. Toutefois, veillez à ce que tout le monde

prenne cette Conversation des possibles pour ce qu'elle est – une simple conversation. Si l'idée émise par un participant est bien reçue, cela n'implique pas qu'il s'engage à la mettre en œuvre. Si les participants craignent qu'une suggestion de leur part les oblige à la mettre en pratique, ils risquent de garder pour eux leurs idées les plus audacieuses. Il importe de leur dire que si cette conversation regorge de perspectives, en revanche elle n'engage à rien.

Cet exercice comporte seulement deux règles :

- Chaque idée émise doit être en phase avec le Pourquoi.
- Les participants peuvent ajouter de nouvelles idées ou rebondir sur celles des autres, mais en aucun cas ils ne diront : « Hors de question », « Ça ne marchera pas » ou « On n'y arrivera jamais ».

Pour lancer la conversation, invitez les différentes équipes à répondre à la question suivante :

- En vous basant sur votre Pourquoi, que pourriez-vous envisager *au sein* de votre entreprise ? (Réfléchissez par exemple aux systèmes et processus à modifier ou introduire.)

Le but est d'inciter l'équipe à regarder vers l'intérieur. Rappelez-vous, il faut prêcher par l'exemple. Soyons ce que nous prétendons être. Nous avons ici l'occasion de veiller à ce que nos paroles et nos actes au sein de l'entreprise reflètent ce que nous sommes véritablement. Les membres de l'organisation doivent commencer par vivre leur Pourquoi entre eux ; ensuite ils pourront se concentrer sur la manière dont leur Pourquoi affecte les personnes extérieures. Nombreuses sont les entreprises qui veulent tout de suite se concentrer sur leurs clients ou leurs produits. Encouragez-les à se limiter dans un premier temps à une conversation interne en leur promettant qu'ils pourront ensuite s'atteler aux Quoi.

Une dizaine de minutes plus tard, posez-leur une nouvelle question :

- Étant donné le Pourquoi de votre organisation, pourriez-vous envisager d'autres Quoi? (Réfléchissez par exemple à ce que vous pourriez proposer d'autre en matière de produits ou services, ou de modes de communication avec vos clients.)

Trop souvent, les entreprises se contentent de leur offre de base et ne se demandent pas quels autres produits, services ou partenariats leur permettraient de vivre leur Pourquoi. (Si Apple avait procédé ainsi, personne n'aurait jamais entendu parler d'iPhone, iPad ou iTunes.) En invitant spécifiquement les participants à considérer de nouveaux produits ou services, cette question vise à leur faire prendre conscience qu'un produit peut être à mille lieues de leur offre actuelle tout en étant parfaitement compatible avec le Pourquoi de l'organisation.

Les différentes équipes noteront leurs réflexions sur leur propre chevalet. Au bout de 20 à 30 minutes, demandez-leur de rendre compte au reste du groupe. En écoutant les autres équipes, les participants auront peut-être encore de nouvelles idées. C'est comme lorsqu'on gravit l'escalier d'une haute tour – à chaque nouvelle marche, l'horizon s'élargit un peu plus.

Pour conclure cette Conversation des possibles, demandez si certains participants souhaiteraient s'engager à pousser plus loin le travail du Pourquoi. En particulier, proposez-leur les missions suivantes :

- Endosser le rôle de « champion du Pourquoi » qui consiste à le préserver jour après jour en le vivant et en le partageant avec les autres.
- Choisir l'une des possibilités envisagées par le groupe et la mettre en œuvre.
- Si les Comment de l'organisation n'ont pas été formulés comme nous l'avons recommandé au chapitre 6, l'idéal serait que des volontaires se chargent de le faire en explorant les thèmes restants qui se sont dégagés lors de la recherche du Pourquoi.

L'objectif est qu'à la fin du séminaire, les salariés n'ayant pas participé au processus de découverte commencent à s'approprier le Pourquoi, générant ainsi énergie et motivation. Avec ses propres témoignages, chaque participant aura entrepris de faire vivre le Pourquoi. Plus les salariés en parleront, plus le Pourquoi s'enracinera. Ainsi gagnera-t-il en puissance.

Vivez votre Pourquoi

Communiquer votre Pourquoi vous permet notamment d'identifier les personnes ayant des croyances comparables aux vôtres qui s'avéreront vos amis les plus chers, vos clients les plus fidèles, vos salariés les plus dévoués et vos partenaires les plus enthousiastes en faisant vivre votre Pourquoi. C'est énorme. Et ce n'est qu'un début.

À titre individuel, trouver votre Pourquoi peut vous amener à réaliser que vous pourriez faire autre chose ou le faire autre part pour vous épanouir davantage. La découverte du Pourquoi d'une entreprise peut déboucher sur une conclusion similaire. Elle pourrait proposer un service ou un produit différent, revoir son processus de recrutement ou les critères d'évaluation de sa réussite, ou encore prendre conscience que tel salarié serait plus efficace à tel poste ou dans tel département, ou que tel autre n'a tout bonnement pas sa place dans l'organisation.

Après avoir formulé le Pourquoi et les Comment de l'entreprise, vous distinguerez plus aisément les collaborateurs, les stratégies, les politiques, les procédures, les systèmes, les produits et les modes de communication internes et externes qui sont en accord ou non avec vos croyances essentielles. Si la liste initiale des choses à modifier est longue, sachez que c'est normal. Cela ne veut pas dire que vous deviez introduire aussitôt des changements drastiques. Laissez reposer un peu votre Pourquoi et vos Comment avant de vous engager dans une nouvelle voie. Construisez votre relation avec ces derniers en réfléchissant à la manière dont ils pourraient influencer sur vos prochaines décisions. Si vous sentez qu'un changement est nécessaire au vu de ce que vous avez appris sur vous-même et votre entreprise, commencez petit et avancez en toute confiance.

Rappelez-vous, c'est lorsque vous vivez votre Pourquoi que vous êtes le plus épanoui. Cela a toujours été ainsi, même si jusque-là vous étiez incapable de le mettre en mots. Désormais vous pouvez partager votre Pourquoi et agir intentionnellement en fonction de lui. Si vous gardez votre Pourquoi sur un bout de papier au fond d'un tiroir, il y restera. Mais si vous *vivez* votre Pourquoi, vous prospérerez ainsi que les gens qui vous entourent.

Préservez le Pourquoi

Il y a quelque temps, Peter a fait le trajet de Saint Louis dans le Missouri à Columbus dans l'Ohio sur un vol Southwest Airlines. L'avion était bondé et les coffres à bagages situés au-dessus des sièges étaient pleins à craquer. Aussi les derniers passagers ont-ils été priés de laisser leurs bagages à l'office avant pour être chargés en soute. Un steward s'activait de manière à ce que chaque bagage soit correctement étiqueté avant le transfert.

Cela n'a rien d'étonnant sur les vols intérieurs. Ce qui se produisit ensuite est en revanche inhabituel. Depuis le cockpit, le commandant de bord vit le steward identifier les bagages et les porter sur la passerelle. Sans hésiter, il quitta aussitôt son siège pour lui prêter main-forte. Peter fut ébahi. De nos jours au sein des compagnies aériennes, une forte barrière hiérarchique sépare l'équipage de conduite du personnel de cabine. Ce jour-là pourtant, ce commandant la franchit en aidant un autre salarié de la Southwest pour faire en sorte que les bagages des passagers arrivent à bon port. À en juger par ses gestes et le ton sur lequel il parlait au steward, tout le monde voyait qu'il prenait sa tâche à cœur. Peter leva les yeux vers le logo de la compagnie en forme de cœur et il sourit. Il venait d'observer leur Pourquoi à l'œuvre.

Southwest a bâti son activité autour d'une croyance : se préoccuper de ses salariés, qui à leur tour se préoccupent des clients. Dans *Commencer par le Pourquoi*, Simon mentionne cette compagnie comme un exemple d'entreprise qui pense, agit et communique en partant de son Pourquoi. Alors que nous rédigeons ce livre sept ans plus tard, le Pourquoi de Southwest semble toujours bien vivant.

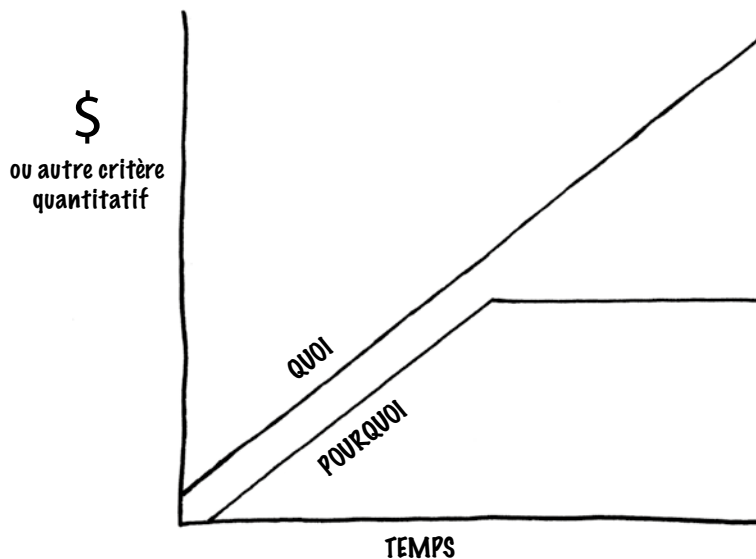
Pour en savoir plus sur Southwest Airlines, reportez-vous au chapitre 5 de *Commencer par le Pourquoi*.



Pour en savoir plus sur cette notion de fracture, reportez-vous au chapitre 12 de *Commencer par le Pourquoi*.



Afin de préserver le Pourquoi au fil du temps, nous devons le maintenir au premier plan, le partager et nous appliquer à le vivre chaque jour – donnant ainsi un sens en toute conscience à ce que nous faisons. Sinon, le Pourquoi risque de s'étioler et de tomber dans l'oubli. Quand le Pourquoi d'une organisation devient confus, nous parlons de « fracture ».



Le développement, la croissance ou les résultats de toute entreprise se mesurent selon deux axes – d'une part le temps, d'autre part un second critère quantitatif tel que le chiffre d'affaires. À sa fondation, ce que fait l'organisation est intimement lié avec la raison pour laquelle elle le fait, même si elle est incapable d'exprimer son Pourquoi

avec des mots. Tandis qu'elle se développe, son *Quoi* et son *Pourquoi* progressent de concert. Mais à mesure qu'elle prend de l'ampleur et recrute, le risque de fracture se profile à l'horizon.

Au début, quand l'entreprise est encore petite, son fondateur choisit lui-même les premiers salariés et leur transmet directement sa vision. Souvent, l'ensemble de la tribu travaille dans un même bureau ; ou du moins ses membres restent quotidiennement en contact. Ils sont inspirés par la vision du patron et exaltés à l'idée de venir travailler. Ils donnent tout ce qu'ils peuvent à leur société, même si le salaire est faible et que les journées sont longues. Dans ce cas, le *Pourquoi* reste vivace.

À mesure que l'entreprise se développe, les choses changent. Le fondateur initial confie à quelqu'un la tâche d'embaucher et de diriger une partie du personnel. Puis une structure est mise en place pour gérer la croissance de l'organisation. La personne qui avait été embauchée pour le recrutement embauche quelqu'un d'autre pour la seconder. Peu à peu, les nouvelles recrues sont de plus en plus éloignées du fondateur et de la raison pour laquelle l'entreprise fait ce qu'elle fait. Instinctivement, elles commencent à se concentrer sur le *Quoi*, plus facile à mesurer. Et bientôt le *Pourquoi* devient confus. Alors survient la fracture.

Même si les salariés sont incapables de l'exprimer clairement, ils perçoivent tous le fait que leur société se fracture. Parmi les symptômes figurent davantage de stress et moins de passion, de productivité, d'implication et d'innovation. Les collaborateurs se mettent à dire des choses comme : « Avant on se sentait en famille ici. Maintenant ce n'est plus qu'un boulot. » Alors qu'auparavant ils

avaient envie de rester dans l'entreprise, désormais la direction s'évertue à les retenir en recourant à des subterfuges tels qu'augmentations de salaire, primes de rendement et prises de participation contre un engagement de présence de cinq années supplémentaires. Ces incitations financières peuvent être efficaces à court terme, mais elles sont vouées à l'échec. Au bout du compte la confiance et la loyauté des salariés s'effondrent, les performances diminuent, les chiffres plongent, les licenciements commencent et toute la culture de l'organisation s'érode.

N'importe quelle entreprise, fût-elle dotée d'une formidable culture basée sur le Pourquoi, peut s'exposer à la fracture si elle perd de vue la raison d'être de son activité. Toutefois en ayant conscience du problème, elle peut s'en prémunir.

Ultimate Software illustre à merveille comment une organisation peut éviter la fracture. Non seulement elle affiche une croissance fulgurante, mais elle possède une formidable culture privilégiant l'humain. Elle figure régulièrement au palmarès *Fortune* des 100 meilleures entreprises où il fait bon travailler. En 2017, elle a pris la septième place dans ce classement et la deuxième sur la liste des « Companies That Care » du magazine *People*.

En 2014, elle a fait appel à nos services – non parce qu'elle était confrontée à une fracture, mais afin de s'immuniser contre une telle éventualité. Elle nous a demandé de l'aider à concevoir une formation des cadres visant à leur fournir tous les moyens nécessaires pour qu'ils fassent le bon choix en toute occasion.

L'équipe dirigeante d'Ultimate Software connaît son Pourquoi : *Permettre aux gens de s'épanouir et de se sentir habi-*

lités à toujours faire le bon choix. Elle s'en sert pour façonner la culture de l'organisation et elle envisage l'avenir à travers son prisme. Elle ne l'utilise pas uniquement pour orner les murs de ses bureaux. Elle vit et respire son Pourquoi. Et elle déploie une vigilance extrême pour le préserver. Afin de prévenir la survenue d'une fracture, l'entreprise aligne consciemment, continuellement et inexorablement ce qu'elle fait sur la raison pour laquelle elle le fait – et elle y parvient à merveille.

Que vous souhaitiez protéger à titre proactif un Pourquoi prospérant de longue date ou que vous ayez besoin de réanimer un Pourquoi négligé ou ignoré, l'un des outils les plus puissants dont vous disposiez est également le plus simple : le conte. Peu importe que vous soyez une organisation ou un individu.

Depuis des millénaires, bien avant l'invention de l'écriture, le conte a permis de transmettre connaissances et discernement. Il est propre à l'homme. Les meilleures histoires véhiculent nos valeurs et nos croyances. Elles revêtent une puissance extraordinaire. Elles nous inspirent. Elles sont la source de notre Pourquoi et l'énergie qui le maintient vivant. Voilà pourquoi les entreprises qui savent à quel point il importe de vivre son Pourquoi permettent à leurs équipes de se fortifier grâce à leurs anecdotes.

Tout au long de cet ouvrage, nous avons mentionné l'importance des anecdotes et témoignages dans le processus de découverte du Pourquoi. Ce dernier provient des moments de votre vie où vous vous êtes senti le plus épa-

noui, où vous étiez au meilleur de vous-même. Plus vous agirez intentionnellement en partant de votre Pourquoi, plus ces anecdotes gratifiantes se renouvelleront. Et plus celles-ci renforceront votre relation à votre Pourquoi et vous inciteront à aller de l'avant. Puis à votre tour, vous inspirerez les autres.

Inspirez-les tous !

Nous l'avons dit à plusieurs reprises, l'animation de séminaires de découverte du Pourquoi constitue la plus épanouissante et la plus exaltante de nos activités. C'est une chose de trouver son propre Pourquoi, c'en est une autre d'aider quelqu'un à trouver le sien. Nous vous recommandons de faire les deux !

Notre équipe Start With Why s'efforce de bâtir un monde où la grande majorité des gens se lèvent chaque matin en ayant envie d'aller travailler, exercent leur métier en toute sérénité et rentrent à la maison comblés par le travail accompli. Nous voulons faire en sorte que chaque salarié ait son Cercle d'or sur son bureau et que chaque organisation puisse exprimer clairement sa raison d'être, cause ou croyance suprême. Cet ouvrage est seulement l'une des choses que nous faisons pour donner vie à notre Pourquoi. Nous savons que nous n'y parviendrons pas seuls. Merci de vous joindre au mouvement et de nous aider à faire connaître le Pourquoi. Inspirez-les tous !

Annexe 1

Questions récurrentes

Les milliers de personnes qui nous ont fait l'honneur de participer à nos séminaires nous ont posé des questions fort intéressantes. Sachant que le Pourquoi est notre passion, vous croyez sans doute que nous avons su y répondre du tac au tac. Pour la plupart, oui. Mais certaines nous ont vraiment donné du fil à retordre, nous poussant à approfondir, étendre et clarifier notre propre connaissance du Pourquoi. Aussi avons-nous pensé que cet ouvrage y gagnerait si nous vous faisons part des questions les plus fréquemment soulevées, en les accompagnant de nos réponses. Nous recommandons notamment aux facilitateurs de les consulter, car ils sont susceptibles d'y être confrontés dans le cadre de leurs séminaires de découverte du Pourquoi tribal.

Découverte du Pourquoi individuel

Ma famille peut-elle être mon Pourquoi ?

La famille inspire beaucoup d'amour et d'implication, et la plupart d'entre nous souhaitons vivement prendre soin de notre conjoint ou compagnon ainsi que de nos enfants. Mais le Pourquoi représente qui nous sommes *où que nous soyons* – non seulement à la maison, mais aussi au travail ou avec nos amis. Même s'il peut sembler étrange de parler en ces termes, la famille constitue en réalité un Quoi. Vous ne ferez pas apparaître votre Pourquoi en parlant de votre famille, mais en évoquant les émotions qu'elle éveille en vous. Lors de la quête de votre Pourquoi, vous constaterez inévitablement que la contribution apportée aux membres de votre famille et l'impact occasionné sur eux sont identiques à la contribution et à l'impact que vous aurez sur d'autres personnes dans toute situation faisant ressortir le meilleur de vous-même. Par conséquent, votre famille n'est pas votre Pourquoi. La raison pour laquelle votre meilleur ami vous adore est la même que celle pour laquelle une autre personne importante vous adore, et que celle pour laquelle votre meilleur client ou vos collègues préférés vous adorent.

Puis-je avoir plusieurs Pourquoi ?

Non ! Chacun de nous possède un seul et unique Pourquoi – le fil rouge qui fait ressortir le meilleur de nous-mêmes et nous comble au plus haut point. Comme le répète souvent Simon, « si vous n'êtes pas le même au travail et à la maison, c'est que vous mentez dans l'un des deux cas ». La personne que vous êtes au fin fond de vous ne change pas

selon l'endroit où vous vous trouvez. Soit vous vivez en accord avec votre Pourquoi, soit vous ne le faites pas. Si vous avez l'impression d'avoir un Pourquoi au travail et un autre à la maison (ou dans un autre contexte), il se peut que vous attachiez trop d'importance à *ce que* vous faites dans chacune de ces situations. Réfléchissez plutôt aux points communs entre la maison et le travail qui vous motivent et vous comblent. Vous percevrez ainsi plus clairement votre Pourquoi.

Mon Pourquoi peut-il changer avec l'âge ?

Votre Pourquoi finit de s'établir entre 16 et 19 ans. À cet âge, vous avez expérimenté assez de choses et fait assez de choix par vous-même pour pouvoir déterminer les situations dans lesquelles vous allez vous épanouir. Toutefois, bien que vous ressentiez sans doute votre Pourquoi, vous ne parvenez peut-être pas encore à l'exprimer. En effet, le Pourquoi provient du cerveau limbique qui est dénué de toute capacité langagière, si bien que vous peinez à le mettre en mots. Au fil des ans, à mesure que vous acquerez une meilleure connaissance de votre Pourquoi, de votre contribution et de votre impact, vous parviendrez à le formuler avec davantage de précision. Néanmoins, les émotions sous-jacentes resteront les mêmes. Les mots que vous emploierez évolueront, mais votre Pourquoi ne changera pas.

Si à un moment donné de votre vie vous avez l'impression que votre Pourquoi a fondamentalement changé, il peut y avoir plusieurs raisons. La plus courante est que vous n'avez jusque-là pas véritablement trouvé votre Pourquoi, le plus souvent parce que vous vous concentriez trop

sur vos *Quoi*. Ou bien vous venez de traverser une expérience transformatrice – des difficultés personnelles, une tragédie, la mort d'un être cher. De tels événements peuvent vous affecter profondément, mais ils ne changeront pas qui vous êtes vraiment. S'ils vous incitent à reconsidérer vos priorités, à vivre ou penser de manière plus positive, cela ne signifie pas pour autant que votre *Pourquoi* ait changé. Cela veut dire que vous avez acquis une meilleure connaissance de vous-même et que vous vivez davantage en accord avec votre *Pourquoi*. En envisageant les choses sous un autre angle, on pourrait imaginer qu'une telle épreuve vous ait temporairement fait perdre votre équilibre. Après l'avoir retrouvé, vous constaterez que votre *Pourquoi* est toujours le même.

Et si je n'avais pas de *Pourquoi* ?

Vous avez un *Pourquoi*. Tout le monde en a un. La seule question est de savoir si vous êtes prêt à vous ouvrir et à vous exposer suffisamment pour le découvrir. À condition d'être honnête avec vous-même et les autres, vous trouverez votre *Pourquoi*. Peut-être ne sera-t-il pas d'emblée formulé à la perfection, mais nous n'avons jamais eu à annoncer à quiconque qu'il était privé de *Pourquoi* !

Sur la traditionnelle courbe en cloche, les premiers adeptes figurent à gauche, la majorité de la population au centre et les traînants à droite. Certaines personnes sont enthousiastes et impatientes de connaître leur *Pourquoi*. Elles croient en son existence et elles prennent volontiers un petit risque pour le découvrir. Tandis que d'autres n'y sont pas prêtes ou ne souhaitent pas le faire. Enfin il arrive que certaines personnes s'en contrefichent tout bonnement.

Notre but n'est pas de convaincre les indécis ou les indifférents, mais de travailler avec ceux qui s'intéressent au concept du Pourquoi et désirent véritablement découvrir le leur.

Un Pourquoi peut-il être nuisible ou malfaisant ?

Par définition, le Pourquoi est positif et générateur. Il sert les autres et contribue positivement à leurs vies. Ceux qui utilisent leur Pourquoi à des fins destructrices ont choisi de manifester leur raison d'être, cause ou croyance à travers des agissements (les Quoi) qui blessent, méprisent ou desservent les autres. Sur les milliers de Pourquoi dont nous avons accompagné la découverte, aucun n'a jamais été susceptible de déboucher uniquement sur des résultats nuisibles ou malfaisants. Ce qu'une personne fait au nom de son Pourquoi est ce qui détermine la manière dont les autres perçoivent ses actes.

Pour quelle raison le Pourquoi est-il toujours au service d'autrui ?

Cela s'explique par la différence entre le bonheur et la plénitude. Le bonheur résulte de ce que nous faisons pour nous-mêmes – acheter une magnifique paire de chaussures ou le dernier smartphone. Il nous instille aussitôt une dose de dopamine grâce à laquelle nous nous sentons bien. Mais quand cet état s'estompe, nous devons faire ou acheter autre chose pour avoir notre prochaine dose. Le shopping – ou le jogging, le vin, la voile, etc. – suscite un bonheur fugace mais ne nous procure jamais une plénitude durable. La joie de se faire plaisir est réelle mais souvent éphémère, tandis que la satisfaction de rendre service à autrui est

pérenne. Les problèmes apparaissent lorsque l'équilibre est rompu entre la quête du bonheur et celle de la plénitude. Ce n'est pas une simple affaire de philosophie, mais de biologie. Pour en savoir plus à ce sujet, nous vous recommandons de lire l'ouvrage de Simon *Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier*.

Au fil des années nous avons rencontré beaucoup de gens qui, malgré un salaire somptueux et un mode de vie à l'avenant, n'étaient pas véritablement épanouis et sentaient qu'il manquait quelque chose dans leur vie. Curieusement, les personnes dont le Pourquoi est au service d'autrui sont celles qui reçoivent le plus au bout du compte, car elles éprouvent une réelle plénitude.

Comment faire pour que mon Pourquoi se distingue des autres ?

Cette question part du principe que nous sommes tous en concurrence et que notre Pourquoi se doit d'être meilleur, ou du moins différent de celui de nos rivaux. Et si notre seul rival était nous-même ? Si nous nous efforcions chaque jour d'être une meilleure version de nous-même, en vivant davantage en phase avec notre propre Pourquoi ?

Quand nous sommes véritablement reliés à notre Pourquoi et aux anecdotes passées qui nous ont menés à sa découverte, peu importe qu'il ressemble à celui d'un autre. C'est le nôtre et il revêt pour nous une signification profonde. Il représente qui nous sommes à notre optimum.

En entendant parler du Pourquoi pour la première fois, certains croient que nous désignons ainsi la « botte secrète » d'une personne. Il ne s'agit pas de trouver un avantage compétitif. Ce n'est pas grave, ni même surprenant que

tous vos plus proches concurrents soient entrés sur ce marché (quel qu'il soit) pour des raisons similaires aux vôtres. Toutefois, quand bien même votre Pourquoi serait semblable à celui de votre rival, la manière dont vous lui donnez vie – par le biais de vos règles de conduite, de vos comportements et de vos décisions (vos Comment) – sera sans doute très différente. Autrement dit vous êtes exceptionnel non par votre seul Pourquoi, mais par la combinaison de votre Pourquoi et de vos Comment, qui vous rend unique en votre genre.

Si mon Pourquoi n'est pas en phase avec mon emploi actuel, dois-je changer de travail ?

Il n'y a aucune obligation. Pour faire court, la réponse à cette question est... peut-être. Si votre travail est en désaccord avec votre Pourquoi, vous ne devez pas nécessairement tout laisser tomber. Vous n'avez pas toujours la maîtrise de votre environnement, mais vous êtes responsable de la manière dont vous vous comportez. Dans un premier temps, efforcez-vous d'influer positivement sur les gens qui vous entourent. Commencez par vivre votre Pourquoi du mieux que vous pouvez. En procédant ainsi, il se peut que les choses s'améliorent.

Sinon, rappelez-vous que le but est de s'entourer de gens qui croient en ce à quoi vous croyez. Si c'est inenviable là où vous êtes, vous devrez faire un choix. Vous pourrez soit partir en quête d'un emploi qui corresponde davantage à votre Pourquoi, soit faire au mieux avec les conditions existantes. Mais n'oubliez pas qu'il est toujours préférable d'aller vers quelque chose (par exemple un contexte dans lequel vous aurez la possibilité de prospérer

et de vivre votre Pourquoi) que de fuir une situation inappropriée.

Mon patron (ou ma sœur, mon meilleur ami ou toute autre personne significative) aurait vraiment besoin de trouver son Pourquoi! Comment l'y inciter?

Vous avez sans doute raison de penser que cette personne aurait intérêt à entamer cette démarche. Toutefois, ce n'est pas à vous de convaincre les gens qui vous entourent. C'est à eux de *sentir* que la découverte du Pourquoi leur serait bénéfique. Pour les y inciter, vous pouvez simplement vivre votre propre Pourquoi. Peut-être prendront-ils conscience de la plénitude qu'il vous procure. Peut-être voudront-ils alors en savoir davantage. Ou pas. On ne saurait faire boire un âne qui n'a pas soif...

Je voudrais vivre mon Pourquoi, mais il me manque quelque chose pour être à mon optimum.

Nous ignorons si la pièce qui vous manque est de nature tangible ou non. Aussi vous répondrons-nous dans les deux cas. Dans le premier, si vous croyez que l'absence d'un Quoi tangible vous empêche de vivre votre Pourquoi, vous vous trompez. Personne n'a besoin d'un poste, grade, titre, procédé ou équipement particulier pour initier le changement qu'il souhaite opérer dans le monde. Les frères Wright, par exemple, avaient des concurrents mieux équipés, plus riches et plus instruits. Mais leur équipe détenait la passion, et c'est elle qui, dans un atelier de bicyclettes, a fabriqué le premier avion ayant permis à un homme de voler. D'innombrables anecdotes rapportent des histoires semblables de pionniers ayant accompli des exploits alors

qu'ils disposaient de moyens bien inférieurs aux autres. Voilà ce qui se passe lorsqu'on part du Pourquoi.

Mais peut-être pensez-vous à un besoin intangible – émotionnel ou relationnel, par exemple. Parfois votre entourage ne sait pas vraiment ce que vous attendez de lui, et ne peut donc vous l'offrir! Si c'est le cas, il vous suffira de lui faire part de votre Pourquoi et de lui expliquer quels sont vos besoins en termes émotionnels ou relationnels pour être à votre optimum.

Découverte du Pourquoi tribal

Les organisations œuvrant dans des secteurs prestigieux ont-elles de meilleurs Pourquoi que les entreprises moins visibles? Ont-elles de meilleures anecdotes à partager durant le processus de découverte?

Certains s'attendent à ce qu'un groupe spécialisé dans le secteur médical ou une prestigieuse organisation caritative ait des anecdotes plus nombreuses ou « meilleures » à rapporter. D'après notre expérience, cela ne fonctionne pas ainsi. Ce qui nous relie est notre nature humaine, et les histoires les plus pertinentes recherchées dans le cadre de ce processus relèvent de l'humain. Si les participants au séminaire de découverte du Pourquoi sont passionnés par ce qu'ils font, leurs témoignages seront certainement formidables. *En tant que facilitateur, votre rôle est de les aider. Pour cela, donnez-leur suffisamment de temps et d'espace, écoutez-les attentivement et incitez-les à creuser davantage.*

Que faire si notre produit n'est pas en adéquation avec notre Pourquoi ?

Si vous vendez un produit ou service qui ne correspond pas à vos croyances, celui-ci sera inauthentique. Vos salariés et vos clients finiront par le voir, et plus important encore, à le *ressentir*. Cependant, changer complètement de produit ou service pour cause d'incompatibilité avec votre Pourquoi ne constitue pas nécessairement la meilleure solution. Nous n'avons jamais rencontré d'entreprise dont l'activité principale était totalement en inadéquation avec son Pourquoi. Il arrive parfois qu'un de ses produits ne marche pas ou qu'un de ses départements ne soit pas en phase. Vous entendrez alors des salariés dire : « Pas étonnant que ce produit fasse un bide, il ne colle pas avec notre Pourquoi » ou « Je sais pourquoi cette acquisition tourne mal, nous ne sommes pas en phase. » Dans ce cas il vaut mieux retirer le produit ou transformer le département en une entreprise distincte. L'idée consiste à déployer son énergie à l'endroit où elle aura le plus d'impact positif.

« Faire de l'argent » peut-il être un Pourquoi ?

Non. Nous connaissons tous des entreprises dont la seule raison d'être consiste à faire de l'argent. Mais ce n'est pas leur Pourquoi. « Faire de l'argent » ne répond à aucune raison d'être suprême. Ce n'est qu'une conséquence. Or il ne fait généralement pas bon travailler dans une organisation ayant choisi une conséquence en guise de Pourquoi. À court terme, une entreprise focalisée sur le profit devancera financièrement celles qui privilégient leur Pourquoi. Mais à long terme elle ne suscitera pas le même type de loyauté, de confiance et d'innovation.

Par exemple, le géant américain de la grande distribution Costco a bien fait de rester fidèle à son Pourquoi – privilégier l’humain. En conservant la clarté de son Pourquoi, il est devenu plus rentable que son principal concurrent Sam’s Club détenu par Wal-Mart, et ses salariés s’y sentent mieux. Après le décès de son fondateur Sam Walton, le Pourquoi de Wal-Mart est devenu confus, sa direction s’en est détournée pour se concentrer sur le profit. La différence entre les deux organisations saute aux yeux : si un actionnaire avait investi dans Wal-Mart à la mort de Sam Walton, il aurait bénéficié d’une **rentabilité** de 300 % alors qu’en investissant le même jour dans Costco, il aurait dégagé 800 %.

Le concept du Pourquoi n’a rien à voir avec la réalité du monde de l’entreprise. Votre démarche n’est-elle pas un peu fumeuse ?

Si vous jugez la **biologie** « fumeuse », libre à vous de considérer notre démarche à l’avenant ! Le Pourquoi se trouve au cœur même de la réalité du monde des affaires. Nos décisions se basent sur des impressions, parfois (mais pas toujours) étayées par la logique et la raison. Quand le Dow Jones plonge, la presse spécialisée qualifie souvent le « sentiment du marché » de baissier. Un sentiment n’est-il pas une impression ? Le cours des actions dépend du sentiment que l’avenir inspire aux investisseurs.

En 2015, on a découvert que plusieurs fabricants de voitures avaient falsifié leurs tests relatifs aux émissions polluantes. En toute logique, cette nouvelle a affecté la confiance qu’inspiraient depuis longtemps ces marques, si bien que leurs ventes et valeurs boursières ont chuté. En

Pour en savoir plus sur la rentabilité financière du Pourquoi, reportez-vous au chapitre 12 de *Commencer par le Pourquoi*.



Pour en savoir plus sur la biologie du Pourquoi, reportez-vous au chapitre 4 de *Commencer par le Pourquoi*.



revanche de façon moins rationnelle, Tesla a engrangé 500 000 commandes pour sa nouvelle voiture électrique Model 3 avant même que sa production n'ait commencé. Qui plus est, les clients qui l'avaient réservée n'étaient encore jamais montés dans une Tesla !

Notre entreprise est très grande, avec de nombreux départements et des gammes de produits destinées à plusieurs pays. Les fonctions opérationnelles et de support n'ont-elles pas différents Pourquoi ?

Toute organisation possède un unique Pourquoi. Si certaines entités s'en sentent exclues, il se peut que sa formulation ne soit pas optimale – soit les termes ne sont pas tout à fait appropriés, soit le Pourquoi contient encore des Quoi laissant une partie des salariés sur le carreau. Si c'est le cas, il est sans doute temps de revoir sa formulation.

Ou peut-être l'entreprise devrait-elle mettre au jour des Pourquoi sous-jacents (voir chapitre 4). Leur découverte permettrait aux différents sous-groupes d'affiner leur Pourquoi de manière à ce qu'il les touche davantage.

Peut-on adapter son Pourquoi à ses clients ?

Au cours d'un séminaire qu'il animait, Peter a entendu un participant déclarer : « Nous devrions trouver les Pourquoi de tous nos clients et faire en sorte que le nôtre leur corresponde. » Il a aussitôt vu rouge, comme vous devriez le faire en pareil cas.

La puissance d'un Pourquoi réside dans son authenticité. Les salariés et les clients ne sont pas dupes lorsqu'une organisation se fabrique un Pourquoi conforme à ce que la clientèle serait censée vouloir entendre. C'est de la mani-

pulation. Ses clients, partenaires et salariés ressentent alors un hiatus. La confiance et la loyauté diminuent (si elles ont jamais existé). Dans une telle situation, l'entreprise recourt souvent à des rabais et autres formes de **manipulation** pour retenir les clients et les salariés. Ce qui peut fonctionner à court terme, mais n'a aucune chance de réussir à longue échéance.

Cela ne veut nullement dire qu'une organisation basée sur son Pourquoi ne puisse pas faire bon usage du marketing. Bien sûr qu'elle le peut ! Quand le marketing s'inspire du Pourquoi, il fonctionne à merveille. La valorisation de la marque de l'entreprise devient simplement une expression externe de son Pourquoi témoignant de sa culture.

Vous trouverez d'autres sources d'inspiration (en anglais) sur le site Web de Start With Why, à l'adresse www.startwithwhy.com.

Pour en savoir plus sur la distinction entre inspiration et manipulation, reportez-vous au chapitre 5 de *Commencer par le Pourquoi*.



A n n e x e 2

Conseils aux partenaires pour une découverte individuelle du Pourquoi

Si vous avez décidé d'accompagner un ami ou un collègue dans sa recherche du Pourquoi, vous lirez au chapitre 3 de ce livre les instructions qui vous permettront de mener ce processus. Ci-dessous, vous trouverez une « antisèche » récapitulant les principaux conseils à observer et questions à poser pour être un partenaire efficace.

- **Votre rôle :** Écouter de manière active et prendre des notes. Pendant que la personne relate ses anecdotes, vous consignez les idées, mots, expressions et thèmes qui reviennent. Ils vous permettront de repérer le fil conducteur déterminant qui est votre protégé lorsqu'il est à son optimum naturel. **Vous n'êtes pas** un thérapeute, ni un coach, ni un mentor, ni un conseiller.
- **Prodiguez une écoute active :** Établissez un contact visuel ; manifestez votre attention par des signes ver-

baux et non verbaux ; invitez la personne à préciser la situation décrite ou ses émotions. Prêtez une attention particulière aux expressions du visage, au langage corporel, aux silences prolongés, aux changements de ton et autres indices émotionnels (agitation, étouffement). Notez-les si possible.

- **Posez les bonnes questions :**
 - **Privilégiez les questions ouvertes** (auxquelles votre interlocuteur ne peut répondre ni par « oui » ni par « non ») afin de ne pas orienter ses réponses.
 - **Évitez les questions commençant par « pourquoi ».** Il est plus facile de répondre à une question en « quoi ». Par exemple, demandez-lui : « Qu'est-ce qui vous paraît important dans cette anecdote ? »
 - **Gardez le silence.** Si votre protégé peine à répondre, ne comblez pas le silence par une autre question ou en lui suggérant une réponse. Contentez-vous d'attendre. Les émotions sont difficiles à exprimer ; il peut avoir besoin d'un peu de temps pour trouver les mots appropriés.
- **Voyez le bon côté des choses.** Certaines des anecdotes rapportées par votre protégé seront peut-être tristes, voire horribles. Mais elles feront apparaître qui il est et quel pourrait être son Pourquoi. Grâce à votre point de vue extérieur, vous discernerez les leçons que votre interlocuteur ne saurait tirer par lui-même.
- **Dans chaque anecdote, repérez la *contribution* et l'*impact*.** Notez à chaque fois ce que votre protégé a apporté à autrui, et l'effet qui a pu en découler. S'il ne fournit pas spontanément ces informations, posez-lui des questions.

- **Concentrez-vous sur les émotions** éprouvées par votre protégé. Les *faits* relatés dans ses anecdotes ont moins d'importance que les *émotions* qu'ils suscitent.
- **Interrogez-le pour creuser davantage et faire ressortir les émotions.** Les questions suivantes vous seront utiles :
 - Quand cela s'est produit, qu'avez-vous ressenti ?
 - Qui étaient les autres protagonistes de cet événement, et qu'ont-ils changé dans votre vie ?
 - Qu'avez-vous adoré par-dessus tout dans cette expérience ?
 - Vous avez sans doute déjà éprouvé ce sentiment auparavant. Qu'avait donc cet événement de si particulier ?
 - En quoi cette expérience vous a-t-elle transformé ?
 - Quelle est la leçon tirée de cette expérience que vous portez encore en vous aujourd'hui ?
 - Que voulez-vous dire par « Cette expérience m'a enchanté » ? (Ou toute autre déclaration générale que pourrait faire votre protégé.)
 - Vous dites que cette expérience vous a déçu (ou attristé, réjoui, ou mis en garde). Mais il vous est probablement déjà arrivé d'éprouver ce sentiment. Qu'avait donc cet événement de si particulier pour que vous vous en rappeliez encore des années après ?
 - Parmi tous les souvenirs dont vous auriez pu me faire part, en quoi celui-ci est-il si particulier que vous ayez choisi de me le confier dans le cadre de votre recherche du Pourquoi ?

EXEMPLE DE PRISE DE NOTES

Faits

- En 2010, elle a organisé un séminaire off-site à la station de ski d'Aspen.
- Au cours des sept années précédentes, elle avait recruté la plupart des membres de l'équipe.
- Elle les connaissait tous très bien, mais le PDG devait venir, or un grand nombre de collaborateurs (éloignés) ne l'avaient encore jamais rencontré.
- Elle ignorait comment ça allait se passer. Elle appréhendait.
- Elle souhaitait que cet événement rassemble tout le monde.

Signification

- Cohésion de groupe
- Rassembler tous les collègues
- Important pour elle que tout le monde se sente bien
- Équipe/ambiance familiale
- Joie (tout le monde est naturel)
- Éprouve une forte responsabilité envers l'équipe
- Aime voir des relations s'établir spontanément
- Se soucie vraiment de chaque personne

Annexe 3

Conseils aux facilitateurs pour une découverte tribale du Pourquoi

Si vous avez choisi d'accompagner une organisation, une entreprise ou une équipe dans sa quête du Pourquoi tribal, vous lirez les chapitres 4 et 5 de cet ouvrage pour savoir comment gérer ce processus. Ci-dessous, vous trouverez une « antisèche » récapitulant les principaux conseils à observer et questions à poser pour être un facilitateur efficace.

- **Dévoilez les sujets des conversations au dernier moment.** Si les participants savent à l'avance de quoi ils vont parler, ils risqueraient de trop y réfléchir.
- **Empêchez quiconque de monopoliser la conversation.** Dans une découverte tribale, il est essentiel que chacun ait l'occasion de faire part de ses anecdotes. Surveillez les différentes équipes. Lorsqu'un participant empêche les autres de prendre la parole (les cadres supé-

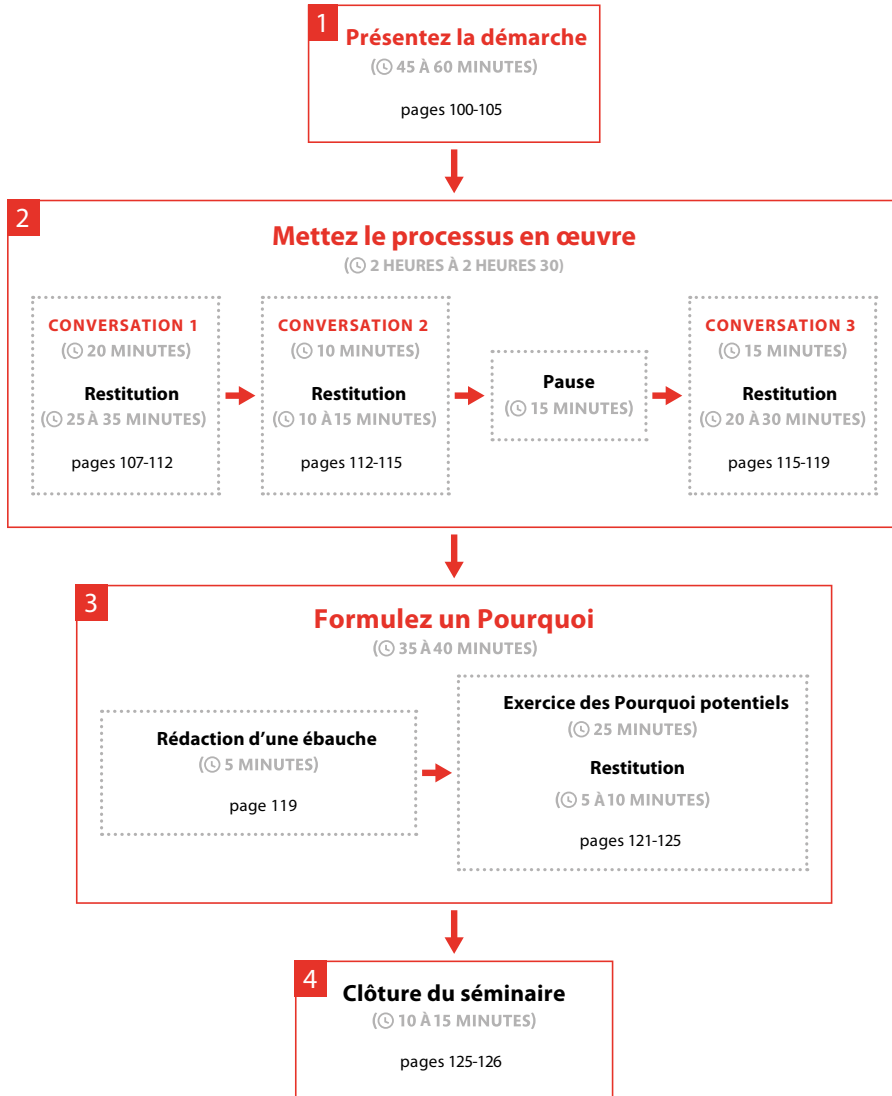
rieurs ont souvent tendance à le faire), intervenez pour encourager le reste du groupe à entrer dans la discussion.

- **Si un participant témoigne d'une émotion intense en rapportant son anecdote, creusez plus avant.** Invitez-le à préciser ses sentiments ou à décrire ce qui a suscité en lui une réaction aussi vive. Soyez direct. Demandez-lui par exemple : « Dans cette conversation téléphonique avec votre client, qu'est-ce qui vous a marqué au point que cela vous revienne à l'esprit tant d'années après ? »
- **Évitez les questions commençant par « pourquoi ».** Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est plus facile de répondre aux questions en « quoi » ou « comment ».
- **Dissuadez les participants d'entrer dans un débat sémantique stérile.** S'ils se mettent par exemple à disserter sur la différence entre les termes « joie » et « bonheur », mettez le holà. Rappelez-leur que dans le cas présent, la définition du dictionnaire importe moins que l'émotion engendrée par l'anecdote.
- **Attirez l'attention des participants sur la manière dont leur tribu mène son activité, et non sur la nature de cette activité.** S'ils font remarquer que la concurrence fait exactement la même chose qu'eux, ramenez-les à leurs anecdotes. Ce qui les différencie de leurs concurrents réside dans le Comment, et non dans le Quoi.
- **Veillez à disposer d'un créneau suffisant.** Une recherche du Pourquoi tribal nécessite au moins quatre heures. Si les organisateurs vous demandent de réduire

cette durée, refusez ! Il est crucial d'y consacrer quatre bonnes heures, voire davantage.

- **Prévoyez un cadre propice.** La salle où vous animerez ce séminaire devra être :
 - suffisamment vaste pour pouvoir diviser les participants en plusieurs équipes ;
 - pourvue d'une table garnie d'en-cas et de boissons ;
 - privative et tranquille (par exemple, elle n'abritera pas l'unique photocopieur de tout l'étage) ;
 - préalablement équipée de tables et de chaises disposées en U ;
 - pourvue de chevalets à feuillets mobiles – un pour chaque équipe et trois pour vous.

SÉMINAIRE DE DÉCOUVERTE DU POURQUOI TRIBAL



Re m e r c i e m e n t s

Il fut un temps où nous n’imaginions même pas arriver un jour à la page de remerciements de ce livre ! Pour faire court, celui-ci a d’abord pris la forme d’un manuel interne que Peter a rédigé en 2013. David l’a adoré, et nous avons tous les trois contribué à l’étoffer. Un jour nous prendrons le temps de reconstituer les différentes étapes pour comprendre comment nous avons abouti à un livre à part entière. Son élaboration a représenté une aventure aussi tumultueuse que stimulante.

Nous serions incapables de nommer toutes les organisations et personnes ayant participé aux centaines de séminaires que nous avons animés pour affiner les techniques présentées dans ces pages. À première vue ces entreprises n’ont pas grand-chose en commun – divers secteurs, diverses tailles, divers business models – mais pour nous, elles entrent toutes dans la catégorie des premiers adeptes. Elles ont souhaité se joindre au mouvement bien avant que nous ayons finalisé ce processus. Si vous n’aviez pas levé la main pour essayer les plâtres, chers adeptes de la première heure, nous n’aurions pu remplir ces pages.

Nous remercions chaleureusement toutes les entreprises qui ont contribué par leurs anecdotes à donner vie aux processus de découverte du Pourquoi, parmi lesquelles

La Marzocco, Cuestamoras, Ultimate Software, Studio Awkward et Southwest Airlines. Sans oublier les innombrables personnes rencontrées par hasard dans des avions, bars et autres lieux qui nous ont inspirés par leur empressement à partager leurs souvenirs – en particulier Steve l’homme d’acier, Emily et Todd.

Peter vivant au Royaume-Uni, David dans l’Utah et Simon à New York, il nous a fallu de sérieux efforts pour mettre ce livre au monde. Sans compter que nous sommes tous les trois plus souvent en déplacement professionnel qu’à la maison ! Un immense merci à nos familles respectives pour avoir accepté avec tant de patience, d’indulgence, d’amour et de soutien que nous les privions de notre présence pour écrire et réécrire – sachant que nous passons déjà tant de temps loin du foyer.

Tels les instruments d’un orchestre, les mots ne sont rien sans une composition hors pair. Pour cela nous saluons le talent de l’équipe de Penguin Random House (qui nous a par ailleurs aidés à éliminer quelques notes discordantes) : Adrian Zackheim, Merry Sun, Will Weisser, Victoria Miller, Tara Gilbride, Daniel Lagin, Lisa D’Agostino, Matt Giarratano, Tess Espinoza et Eric Nelson. En effet, Portfolio mérite une mention spéciale pour la patience et le soutien qu’elle nous a prodigués tout au long de l’élaboration de ce livre.

Nous souhaitons remercier nommément un certain nombre d’autres personnes. L’éditrice Jenn Hallam au merveilleux franc-parler qui nous a aidés à tenir nos objectifs et n’a jamais manqué de nous fournir les retours dont nous avons besoin. Judy Coyne, qui est parvenue à fondre nos trois voix sans donner l’impression d’y avoir consacré le

moindre effort. En termes de graphisme et de maquette, ce livre aurait été bien plus difficile à suivre sans l'inventivité de Farah Assir et Elanor Thompson. Et nous remercions tout particulièrement Monique Helstrom et Molly Strong pour avoir savamment harmonisé le planning de Simon avec notre logistique collective pour faire en sorte que nous nous retrouvions tous dans la même pièce (virtuellement ou en personne).

Nos idées et réflexions ont été alimentées par les informations que nous ont fournies nos amis proches et nos collègues, parmi lesquels Stephen Shedletzky et l'équipe élargie de Start With Why, nos amis du Barry-Wehmiller Leadership Institute et Simon Marshall. Nous souhaitons notamment remercier tous ceux qui ont consacré du temps et de l'énergie à tester ce que nous avons écrit. Ronit Friedman, Sharon Mass et Keren Peled ont animé un séminaire pour l'Elevation Academy tandis que Margaret Allgood, Aletheia Silcott et Cheryl Grise ont accompagné Cox Automotive Inventory Solutions dans le processus de découverte de leur Pourquoi. Michael Redding et Jeffrey Beruan ont également joué un rôle précieux en vérifiant l'efficacité de notre processus.

Enfin nous tenons tous à exprimer notre profonde reconnaissance envers notre amie Kim Harrison qui dirige Start With Why au quotidien. Sans sa vision, sa perspicacité à nulle autre pareille, sa capacité à rassembler et son indéfectible engagement envers le mouvement Start With Why, rien de tout cela n'aurait été possible. Toujours dans l'ombre, soutenant ceux qui sont au premier plan, c'est une personne remarquable et nous l'aimons tous à la folie.

