

Louvain School of Management

« En quoi les méthodes narratives de Simon Sinek peuvent devenir des outils de gestion efficaces pour l'entrepreneur ? ».

Auteur : Christelle Leroy

Promoteur(s) : Vincent Meurisse

Année académique 2022-2023

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [60] en sciences de gestion à horaire décalé

RÉSUMÉ

La question du sens est souvent soulevée, notamment dans le monde professionnel. Effectivement, l'entrepreneur est en permanence à se poser la question du ***pourquoi*** il fait les choses et du concret de son travail. Il cherche ainsi à pouvoir mieux se positionner, définir sa vision, se différencier, communiquer facilement et surtout à être en phase avec lui-même, ses valeurs et sa clientèle. Cette quête de sens, du ***Pourquoi*** est placée au cœur de ce travail.

Pour mener cette recherche, un intérêt particulier a été porté à Simon Sinek, auteur et optimiste inébranlable, qui s'est précisément penché sur la raison d'être d'une organisation et de tout individu. Cela l'a amené à populariser, en 2009, son concept du ***Pourquoi*** et son célèbre **cercle d'or** permettant aux organisations de mieux comprendre sa raison d'être, de la communiquer et d'agir en fonction. Ce postulat ne propose toutefois pas aux entrepreneurs de savoir comment trouver leur pourquoi. Sinek présenta alors en 2017 une méthode narrative amenant ces derniers à le découvrir. Depuis leur sortie, ses méthodes ont gagné en popularité et le monde professionnel y voit tout leur potentiel. Toutefois, il existe peu d'études scientifiques axées sur le vécu des entrepreneurs ou organisations mettant en œuvre ce concept du ***Pourquoi***.

Cette problématique méritait que nous nous y intéressions de plus près. Elle a fait naître notre question de recherche qui s'interroge sur l'efficacité d'un tel outil pour l'entrepreneur. Pour y répondre, ce travail adopte une approche exploratoire qualitative au moyen d'entretiens individuels menés auprès d'entrepreneurs et ce, afin de collecter des données pertinentes pour tenter d'y amener des éléments de réponse.

Plusieurs observations mettent en avant les bénéfices apportés à l'entrepreneur par cette approche narrative de découverte du ***pourquoi*** et par l'application du cercle d'or dans son projet entrepreneurial. Ce simple outil, vulgarisé par Simon Sinek, se révèle d'une grande puissance pour impulser ce projet dans son développement stratégique et marketing, dans ses prises de décision, dans sa mise en place d'actions à mener et dans sa mise en œuvre d'une communication claire.

Enfin, nous pensons que la recherche développée dans ce travail ne doit pas s'arrêter là mais doit continuer à susciter davantage l'intérêt des scientifiques à conduire de telles études à plus grande échelle.

Au terme de ce travail, je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Vincent Meurisse, pour sa disponibilité, ses recommandations et son implication dans l'accompagnement de mon travail. Ses conseils avisés m'ont permis d'affiner et d'approfondir ma réflexion.

Mes sincères remerciements s'adressent également à l'ensemble des répondants qui m'ont accordé leur temps si précieux et partagé avec moi leur expérience sur le sujet. Pour cela, je remercie Monsieur Roann Abrassart, Monsieur Jonathan Cyrot, Madame Fanny Guerin, Madame Annaïck Haulle Gorgé, Monsieur Frédéric Neux et Madame Delphine Timmermans, pour leur apport d'informations de qualité me permettant la réalisation d'une analyse approfondie.

Enfin, mes pensées affectueuses vont à mes proches pour leurs encouragements qui m'ont portée tout au long de l'élaboration de ce travail.

***“Success comes when we wake up every day
in that never-ending pursuit of why we do
what we do”***

Simon Sinek

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	1
2	PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE	3
2.1	Exploration envisagée	3
2.2	Qu’est-ce qu’une méthode narrative	3
2.3	Outils et méthodes narratives de Simon Sinek	7
2.3.1	Concept du Pourquoi et du cercle d’or – Start with Why.....	8
2.3.2	Trouver son Pourquoi - Find your Why	18
2.4	Critiques posées.....	23
2.5	Conclusion de la revue de littérature	26
3	PARTIE II – ÉTUDE QUALITATIVE	27
3.1	Objectifs de l’étude	27
3.2	Question de recherche	27
3.3	Méthode de récolte des données.....	28
3.3.1	Méthode utilisée	28
3.3.2	Choix de l’échantillon et profil des répondants.....	29
3.3.3	Guide d’entretien.....	29
3.3.4	Déroulement des entretiens	30
3.3.5	Récolte des données	30
4	PARTIE III – ANALYSE DES RÉSULTATS	31
4.1	Analyse des résultats	31
4.2	Recul critique sur les résultats et la méthode utilisée.....	35
4.3	Retour sur la revue de littérature	36
5	CONCLUSION GÉNÉRALE	38
5.1	Conclusion.....	38
5.2	Ouverture.....	39
6	BIBLIOGRAPHIE.....	41
7	ANNEXES	45

Table des illustrations

<i>Figure 1 - Le cercle d'or de Simon Sinek (2015).....</i>	<i>8</i>
<i>Figure 2- Cercle d'or de Simon Sinek et coupe transversale du cerveau (Source image: https://the-young-thinker.fr/passer-a-laction/)</i>	<i>10</i>
<i>Figure 3 - Graphique de la loi de diffusion de l'innovation d'Everett Rogers (Source image : https://labokhi.ch/fond/loi-devrett-rogers/)</i>	<i>14</i>
<i>Figure 4 - Vue tridimensionnelle du Cercle d'or de Simon Sinek (2015)</i>	<i>16</i>
<i>Figure 5 - Processus de découverte individuelle du Why (Sinek, 2018)</i>	<i>19</i>
<i>Figure 6 - Syntaxe de la formulation du Why (Sinek, 2018)</i>	<i>20</i>
<i>Figure 9 - Processus de découverte du Why tribal (Sinek, 2018).....</i>	<i>21</i>

1 INTRODUCTION

Chaque matin, nous nous levons et, la plupart d'entre nous, cherchons une motivation nous donnant l'envie d'aller travailler, d'exercer notre métier avec passion et de rentrer chez soi le soir avec le sentiment d'accomplissement. Cette recherche d'inspiration, de motivation trouve sa source dans notre raison d'être, notre POURQUOI. Beaucoup d'entre nous, entrepreneur compris, se posons cette question pour laquelle il est souvent difficile d'y répondre.

Ce questionnement, cette quête de sens, propre à l'évolution de l'homme, semble avoir pris de l'ampleur ces dernières années notamment dans le monde professionnel, peut-être même une accélération récente à la suite de la crise covid.

Cette contribution à autrui et son impact, Simon Sinek en a fait son **Why** : « *Inciter les gens à faire ce qui les inspire de manière à ce qu'ensemble, nous puissions changer notre monde* » (Sinek, 2018, 33).

En 2009, il s'est penché sur la raison d'être d'une organisation et de tout individu. Elle est le but profond, la cause, de tout ce que nous faisons et comment nous le faisons. Selon lui, la réussite de toute organisation, de toute carrière commence toujours par le pourquoi. De cela, il en a dégagé son postulat du **Pourquoi** et son célèbre concept du « **cercle d'or** » qui illustre bien le fonctionnement de toute entreprise et de toute carrière. Cet outil aide les entreprises à mieux communiquer leur raison d'être en partant toujours de celle-ci (**WHY**), en définissant la manière de la mettre en œuvre pour se différencier de la concurrence (**HOW**) et en déclinant ces actions en produits/services (**WHAT**).

Lors de sa conférence TED Talk (2009), donnée sur le sujet cette année-là, il popularisa son cercle d'or et son ouvrage « *Start With Why* » devint un best-seller. Ce postulat permet donc aux organisations de mieux comprendre sa raison d'être, de la communiquer et d'agir en fonction de celle-ci. Toutefois, beaucoup d'entreprises et d'entrepreneurs, savent bien ce qu'ils font et comment ils le font mais rare sont ceux qui savent pourquoi ! En 2017, Simon Sinek, soutenu par David Mead et Peter Docker (2018), publia alors « *Find Your Why* », un guide pratique pour aider notamment l'entrepreneur à découvrir son moteur et celui de son équipe. Pour ce processus de recherche, Sinek propose une approche narrative car le pourquoi ne se crée pas, il est issu du passé.

Les concepts que nous propose Sinek dans « *Start With Why* » et « *Find Your Why* » gagnent en popularité, sa conférence Ted a d'ailleurs été visionnée à ce jour par plus de 60 millions de personnes et son cercle d'or suscite un réel intérêt. Il est d'ailleurs de plus en plus repris par les professionnels du management qui reconnaissent son potentiel.

Néanmoins, nous ne pouvons trouver suffisamment d'études scientifiques qui se sont intéressées aux expériences des entrepreneurs appliquant le concept du cercle d'or et des éventuels bénéfices qu'ils en retirent de communiquer, d'agir en commençant par le « *WHY* ». De même, nous ne disposons pas, voire très peu, de recherches scientifiques consacrées au vécu de ces personnes lors de la recherche du pourquoi, telle que proposée par Sinek, et des différentes étapes par lesquelles elles sont passées. Nous ne pouvons donc pas en extraire les avantages et inconvénients qu'offrent ses méthodes ni même leur impact sur la performance du projet entrepreneurial. C'est toute cette situation problématique qui nous occupe dans ce travail. Nous avons divisé celui-ci en trois parties.

Dans la première partie, nous nous intéressons à la littérature consacrée à l'approche narrative, principalement en organisation. Nous y décrivons en quoi consiste le concept du cercle d'or de Simon Sinek ainsi que la méthode narrative qu'il propose pour découvrir sa raison d'être.

Pour mieux comprendre les étapes vécues par l'entrepreneur dans cette recherche du pourquoi, nous décidons, dans la deuxième partie, de questionner ces derniers lors d'entretiens qualitatifs afin de récolter les données que nous analyserons dans la troisième partie. Ces données nous permettront également d'identifier les avantages et inconvénients que soulève ce type de méthode. Par ailleurs, nous ferons une analyse des impacts des différentes méthodes de Sinek sur le projet entrepreneurial tant du point de vue performance que du point de vue de la motivation d'équipe. Nous tenterons enfin de répondre à notre question de recherche émanant de cette problématique : « **En quoi les méthodes narratives de Simon Sinek peuvent devenir des outils de gestion efficaces pour l'entrepreneur ?** ».

Dans notre analyse, nous terminons par un recul critique sur ces résultats ainsi que la méthode utilisée et revenons sur la revue de littérature.

Enfin, nous concluons de manière générale ce travail et proposons quelques ouvertures que nous trouvons utiles à développer dans une prochaine recherche.

2 PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 EXPLORATION ENVISAGÉE

Cette première partie émane d'une revue de littérature de 2 ouvrages, 5 conférences TED, 32 articles scientifiques et 5 interviews de 1966 à 2023 sur une période de 4 mois.

Nous choisissons, dans un premier temps, de faire un tour d'horizon de la littérature sur la **méthode narrative**. Dans un second temps, notre recherche littéraire se poursuit par la mise en exergue de l'utilisation de cette approche narrative par **Simon Sinek** à la fois pour « trouver son pourquoi » mais aussi pour présenter ses nouveaux concepts/outils tel que le **cercle d'or**.

Nous nous concentrons ensuite sur les grands principes de ses concepts.

Avant de conclure, nous évoquons les critiques posées par le monde scientifique tant positives que négatives et les éventuelles limites de ces nouveaux concepts.

2.2 QU'EST-CE QU'UNE MÉTHODE NARRATIVE

Chaque jour, nous sommes face à différentes formes de récit, de narration, tels que les journaux, le cinéma, la littérature, la publicité, les histoires pour enfant, les jeux vidéo, ... Comme Murray (2017) nous le rappelle, dans son introduction sur la recherche narrative, ces histoires (récits), qui bercent notre quotidien, ne sont pas seulement un moyen de divertissement mais également un moyen de communication, de narration et d'affirmation de soi. Le récit est, pour lui, un moyen pour décrire une interprétation d'une séquence d'événements ou d'autres comptes rendus de situation.

Après que Roland Barthes (1966) eut pointé toute l'importance que pouvait avoir la narration dans les sciences sociales modernes, d'autres chercheurs de différentes disciplines ont aussi montré leur intérêt pour les récits. Ces approches narratives furent également utilisées par les enseignants pour les études de cas par exemple, ou encore par les chercheurs en management pour recueillir les observations de terrain des entreprises. Nous pouvons noter, dans les années 80, le renouveau de la recherche qualitative. Les chercheurs vont utiliser cette approche narrative pour réaliser des interviews biographiques afin d'amener les participants à partager leurs expériences. Pour Mishler (1986), l'entretien de recherche est l'occasion pour l'informant de raconter des histoires. Il y souligne l'importance du récit et surtout le contexte discursif dans lequel il est conté. En effet, un récit est destiné à un public, dès lors, la manière dont l'intervieweur écoute et intervient doit être prise en compte. Mishler (1986) affirme même qu'un récit, une histoire, est toujours une co-production.

Dans les années 1990, nous pouvons ainsi assister à l'émergence formelle du courant narratif dans les organisations. La mise en récit ou encore « storytelling », devint alors un instrument de gestion. Cet outil est particulièrement utilisé, comme le souligne Bruner (1986), pour créer du sens. McAdmans (1993) a également mis l'accent sur le rôle du récit dans la perception de soi et de l'identité de soi.

En 2005, face à cet intérêt grandissant depuis une dizaine d'années, principalement dans les revues et ouvrages anglo-saxons, la *Revue française de gestion* décida alors de consacrer pas moins de 18 articles scientifiques sur la place et le rôle des récits dans les organisations.

Giroux et Marroquin (2005) y relèvent cet intérêt pour la narration qui a amené à l'application de l'approche narrative aux problèmes rencontrés chaque jour par les organisations. Elles constatent que la narration est alors étudiée par les chercheurs au travers les différentes fonctions de l'entreprise telles que la stratégie, le marketing, la production, les ressources humaines, la finance, la comptabilité, ... Nous pouvons citer comme exemple Barry et Elmes (1997) déclarant que la stratégie est un discours narratif ambitionnant le ralliement à un projet d'action collective. Ou encore, Christian et Boudès (1998) qui proposent l'utilisation d'une stratégie narrative pour réaliser le changement dans les entreprises.

Giroux et Marroquin (2005) donnent une **double définition** à la narration. L'une étant un **produit** lorsqu'elle est considérée comme un texte et l'autre étant un **processus** lorsqu'elle est considérée comme un acte de communication (processus de « storytelling »).

Par exemple, lorsque Rentz (1992) aborde la narration dans sa première définition, il la détermine comme une suite de textes narrant une séquence d'événements passés ou à venir, réels ou fictifs, qui pour Reuter (1997) comporte plusieurs étapes : un début, un milieu et une fin. Il associe le début à la situation initiale, le milieu allant du « nouement » au « dénouement » pour atteindre ensuite l'état final. Nous pouvons dire qu'**elle est le récit d'un changement**.

Dans leur deuxième définition, Giroux et Marroquin (2005) soulignent que, lorsque les auteurs l'abordent comme processus, ceux-ci constatent que le récepteur peut, par ses questions ou encore son comportement, orienter la narration (Mandelbaum, 1989), voire devenir co-narrateur (Boje, 1991).

Ces définitions vont exercer une certaine influence sur le choix des **usages de la narration**. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes ; être une source de données (ex : entrevue pour collecter les histoires), un objet d'étude (ex : observation), une méthode d'analyse (ex : approche narrative pour étudier les discours de dirigeants), une méthode de diffusion des résultats (ex : construire une méta-narration de différentes histoires rapportées) ou même un

instrument d'intervention (ex : pour réaliser le changement (Boje, 1991), pour faciliter l'apprentissage par le partage de connaissances (Soulier, 2000)).

Intéressons-nous particulièrement à ce dernier choix utilisant **la narration comme instrument de gestion** où il s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste. Nous vous invitons à consulter l'**annexe 1**, reprenant sous forme de tableau la comparaison des différentes perspectives à la narration en organisation proposée par Giroux et Marroquin (2005) après s'être inspirées de plusieurs catégorisations pour classer les différentes littératures sur la narration en organisation.

Dans la perspective fonctionnaliste, les leaders utilisent la narration comme outil pour promulguer le changement, pour rallier ses membres voire pour présenter un futur flatteur de l'entreprise. Pour Pfeffer (1981), la narration devient alors un outil de gestion symbolique et même, pour Myrsiades (1987), l'expression de l'idéologie de l'entreprise changeant la culture et contrôlant les comportements. Cette perspective souligne que, pour être efficace, la narration doit comporter certaines caractéristiques comme la cohérence, la brièveté, l'unité de but et de position (Brown, 1990). Elle doit donc être lue, comprise, retenue et surtout persuasive. Comme donné en autre exemple, dans cette perspective fonctionnaliste, la narration est aussi utilisée comme instrument pour faciliter l'apprentissage. Vance (1991) la préconise d'ailleurs dans les formations afin de susciter l'attention et la mémorisation et simplifier ainsi les apprentissages. Par ailleurs, dans leur étude sur la mise en œuvre d'une éthique des soins par la pratique narrative, Lawrence et Maitlis (2012) ont identifié **trois étapes clés de la pratique narrative** au sein des équipes de travail dans une organisation.

La première étape est la **construction d'expériences, d'histoires de moments d'entraide**. Cette construction se fait d'abord en structurant « le paysage de l'action » (Bruner, 2004 : 698), c'est-à-dire en ordonnant les événements positifs vécus par les équipes de travail. Ensuite, la construction se poursuit en structurant « le paysage de la conscience » (Bruner, 2004 : 698), et donc structurer la signification de ces moments étincelants en mettant en évidence le rôle positif qu'a eu les membres de l'équipe.

La deuxième étape relevée par Lawrence et Maitlis (2012) est la **construction des luttes** des équipes de travail. Cette construction va se faire par la contextualisation des luttes, dont les membres des équipes ont dû faire face, en les considérant comme distinctes de la personne. Monk (1997 : 27) affirme que « *la personne n'est pas le problème, le problème est le problème* ». En nommant le problème, cela permet de faciliter une réponse active des membres de l'équipe aux luttes auxquelles ils sont confrontés.

La troisième étape est la **construction de l'avenir** des équipes de travail. Cette construction implique la structuration de récits énonçant des objectifs motivants orientés vers l'avenir qui évolueront évidemment à mesure que cet avenir se produit.

L'effet le plus persistant au travers des différentes étapes de cette pratique narrative, qu'ont relevé Lawrence & Maitlis (2012) dans leur étude, est celui sur nos croyances. Polkinghorne (1988) rejoint d'ailleurs Bruner (1986) en affirmant que la narration est, en quelque sorte, une « fabrication de sens ». En effet, dans la première étape de construction d'expériences mettant en évidence les moments étincelants, celle-ci a pour effet d'augmenter la croyance de l'équipe en ses capacités, son efficacité. Dans la deuxième étape de contextualisation de leurs luttes, les membres de l'équipe comprennent mieux qu'ils peuvent agir collectivement pour faire face aux problèmes, cela a, dès lors, un effet sur leurs croyances quant à leur capacité d'agir ensemble. Quant à la troisième étape de construction d'avenir, elle a également un effet sur les croyances par la construction d'images positives de cet avenir. Autre résultat relevé de cette étude par Lawrence & Maitlis (2012) est le renforcement de la résilience de l'équipe par les pratiques narratives. En effet, selon eux, ce renforcement est le résultat de l'effet sur les croyances de l'équipe au travers des différentes étapes.

Enfin, dans leur analyse sur la narration du dirigeant, Lumineau & Landais (2005) font le constat qu'il est important de ne pas perdre de vue, l'inéluctable subjectivité. En effet, selon eux, chaque narration fait l'état d'un double choix, à la fois le choix de ce qui sera dit mais aussi de comment il sera dit. Reuter (1997) soulignait d'ailleurs qu'une narration est un acte comportant des intentions, des effets recherchés.

Avant de conclure ce chapitre, nous pensons qu'il est judicieux d'évoquer brièvement l'aspect historique et la mémoire ainsi que l'aspect rhétorique. Tout d'abord, une des principales étapes de l'approche narrative est effectivement de raconter des histoires, de partager des événements et expériences vécues. L'histoire et la mémoire sont essentielles pour effectuer cette étape.

Les souvenirs sont regroupés dans la mémoire. Lors du processus de réactivation, Paul Ricoeur (2014) propose une structure de la phénoménologie de la mémoire s'axant autour de deux questions qu'il souhaite, dans cet ordre, d'abord le « quoi » se souvenir et puis le « qui ». Ceci dans un but d'éviter de passer trop vite à la mémoire à la première personne du singulier et laisser une place possible à la mémoire collective dans le cas où celle-ci serait requise. L'histoire d'un individu reprend, quant à elle, une suite d'événements, de faits réels et moments marquants du passé de la personne.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné ci-dessus, Vance (1991) préconise aussi la narration comme outil pour faciliter l'apprentissage dont une des étapes est celle de la mémorisation.

Enfin, nous nous arrêtons sur la théorie de la rhétorique. C'est un art oratoire pour lequel nous rejoignons la définition suivante « *art de parler avec précision, finesse, subtilité. Elle promeut ce qui est bon, bien et beau. C'est l'art du discours de celui qui aime la sagesse.* » (Wikimédiation.com). Le Larousse le définit également comme *l'art du bien-dire, de l'éloquence*. Comme soulevé précédemment, l'approche narrative peut, en effet, aussi prendre la **forme** d'un discours : la narration oratoire.

Ce tour d'horizon de la littérature nous permet de mieux comprendre l'approche narrative. Nous nous rallions pour ce à la **conclusion** de Kahane dans son article sur les conditions de cohérence des récits stratégiques, où il arrive au constat suivant : « *la narration permet d'ordonner les éléments dans le temps et l'espace et de construire des causalités et du sens au service d'une intention* » (Kahane, 2005, 143). Comme le souligne Kahane (2005), pour Weick (1995), la construction de sens est au cœur de la stratégie. Kahane place cette stratégie au croisement de la fiction et du réel, de la narration et de l'action. En effet, pour lui, la narration fait appel à la fiction pour mieux comprendre le réel présent et se projeter dans le futur. C'est cet aller-retour, entre la fiction et le réel, qui forge sa capacité stratégique. De même, que ce recours à la fiction guide l'action. Nous notons enfin que l'approche narrative est une méthode d'analyse puissante dans la recherche qualitative.

2.3 OUTILS ET MÉTHODES NARRATIVES DE SIMON SINEK

Simon Sinek, ethnographe de formation, optimiste inébranlable et auteur de livres sur le management et la motivation, s'est notamment fait connaître en 2009 par son célèbre Ted Talk partageant avec le grand public son concept du *Pourquoi* et son célèbre *cercle d'or*. Cette conférence est vite devenue virale et a engendré depuis plus de 60 millions de vues à travers le monde se classant parmi les conférences TED les plus consultées. Ce fut la popularisation de ce célèbre cercle d'or qu'il détaille dans son livre « *Start With Why* » sorti la même année, devenu l'un des best-sellers. Dans sa conférence comme dans son livre, il nous expose son concept en faisant appel à l'approche narrative telle que décrite au précédent chapitre. En effet, il va appuyer ses affirmations, sa théorie, au travers l'histoire de leaders, d'organisations qui ont inspiré le monde tels que Apple et Steve Jobs, les frères Wright ou encore Martin Luther King, Harley Davidson, Southwest Airlines et Continental. Par ce modèle, il nous démontre comment ces grands leaders ont réussi où d'autres ont échoué. **Son cercle d'or illustre bien, selon lui, le fonctionnement de toute organisation et de toute carrière.** Nous vous détaillons ci-après toutes les spécificités et les aspects de ce concept.

2.3.1 CONCEPT DU POURQUOI ET DU CERCLE D'OR – START WITH WHY

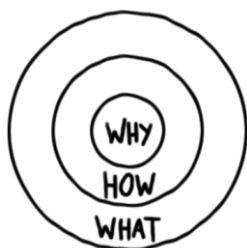


Figure 1 - Le cercle d'or de Simon Sinek (2015)

Simon Sinek nous définit le cercle d'or comme la composante du *Quoi*, du *Comment* et du *Pourquoi*. Il associe le **QUOI** au **résultat**, à ce que fait l'entreprise, ses produits, ses services. Le **COMMENT** est, pour lui, le **processus**, la manière dont ces produits et services sont mis en œuvre.

Avec le comment, l'entreprise définit la valeur ajoutée de son produit, ce qui le différencie de la concurrence. Enfin, le **POURQUOI** est le **but**, la **cause**, la **croissance** de l'entreprise. Pourquoi l'entreprise fait ce qu'elle fait et pourquoi les clients achètent son quoi ? Le pourquoi est donc la raison d'être de l'entreprise.

Pour ce concept du cercle d'or, l'auteur s'est inspiré du célèbre ratio d'or¹ cité par Euclide (Mathématicien du III^e siècle avant J-C.). Cette formule mathématique est aussi appelée « *divine proportion* » car elle est, pour de nombreux mathématiciens et artistes, l'incarnation mathématique de la beauté. Outre les mathématiques, elle est applicable à de nombreux domaines passant de la physique à l'art, de l'architecture à la photographie, de la musique à la spiritualité et bien d'autres. On la retrouve également dans la nature. Ce ratio est aussi défini comme la formule de **l'harmonie**. L'auteur fait notamment référence au fait que ce ratio renforce la notion d'ordre dans la nature prenant comme exemple *la symétrie des feuilles ou encore la perfection géométrique des flocons de neige* (Sinek, 2015, 37). La nature est souvent qualifiée d'imprévisible mais il constate qu'il y a plus d'ordre que nous ne le pensons dans celle-ci. Mais, c'est surtout le côté multidimensionnel du ratio d'or qui a suscité l'attention de Sinek (2015) dans sa réflexion du cercle d'or. Pour lui, comme dans le même esprit que le ratio d'or, le cercle d'or *démontre qu'il existe de l'ordre et de la prévisibilité dans le comportement humain*. En d'autres termes, le cercle d'or nous aide à découvrir les causes qui nous poussent à faire ce que nous faisons (Sinek, 2015, 38). L'ordre, qu'il nous préconise ainsi dans son cercle d'or, est de toujours commencer par son centre en se demandant **POURQUOI** avant de réaliser ce que nous souhaitons faire.

Toutefois, Sinek (2015) nous explique que le chemin habituel de communication, de réflexion, d'action, emprunté par la majorité des entreprises, s'opère généralement de l'extérieur vers l'intérieur du cercle. En effet, l'auteur nous met en exergue que les entreprises communiquent toujours en commençant par le **QUOI** expliquant ainsi ce qu'elles font, leurs nouveaux produits,

¹ « Ratio d'or ou nombre d'or est une proportion, définie initialement en géométrie comme l'unique rapport a/b entre deux longueurs a et b telles que le rapport de la somme $a + b$ des deux longueurs sur la plus grande (a) soit égal à celui de la plus grande (a) sur la plus petite (b) ». (Wikipédia.com)

les services qu'elles offrent, pour préciser ensuite comment elles le font, en quoi ce qu'elles font est meilleur et différent des autres mais très peu d'entre elles savent dire pourquoi elles le font !

Comme soulevé ci-avant, le **principe du cercle d'or** réside dans l'importance de faire le contraire. Il conseille que l'amorce se fasse ainsi de l'intérieur vers l'extérieur du cercle. En effet, opérer le chemin en commençant par POURQUOI en passant ensuite par le comment et enfin le quoi, permet aux leaders et entreprises inspirants de réussir là où d'autres ont échoué. Pour introduire et illustrer plusieurs principes de cette théorie, l'auteur commence en nous relatant l'exemple d'Apple. Le premier exemple auquel Sinek (2015) fait référence est le principe marketing. Si Apple faisait comme la majorité des entreprises et communiquerait en partant de l'extérieur vers l'intérieur du cercle, alors son message marketing serait, selon Sinek, le suivant : « *Nous fabriquons d'excellents ordinateurs. Ils sont bien conçus, faciles à utiliser et conviviaux. Voulez-vous en acheter un ?* » (Sinek, 2015, 40). Cet exemple suit le cheminement tel qu'expliqué ci-dessus en commençant par ce que l'entreprise fait, son quoi. Pour montrer la puissance que le cercle d'or peut apporter si on applique son principe du *Start With Why*, Sinek nous relate alors le message marketing d'Apple tel qu'elle le communique : « *Dans tout ce que nous faisons, nous croyons à défier le statu quo. Nous croyons qu'il faut penser différent. Notre façon de défier le statu quo est de fabriquer nos produits en nous assurant qu'ils sont attrayants, faciles à utiliser et conviviaux. De plus, nous fabriquons d'excellents ordinateurs. Voulez-vous en acheter un ?* » (Sinek, 2015, 40). Ce message commence par pourquoi. Il démontre qu'en communiquant bien en commençant de l'intérieur du cercle d'or vers l'extérieur, le message prend une tout autre dimension. L'auteur rapporte que si Apple a pu susciter tant de fidélité chez ses clients, ce n'est pas pour ce qu'elle fait mais plutôt pour la cause qu'elle défend, ce en quoi l'entreprise croit, son pourquoi. Apple communique en partant d'une cause, d'une croyance, la raison d'acheter, et non pas d'un produit, le quoi acheter. Ce dernier n'arrive qu'en dernier comme la preuve rationnelle de l'existence de son pourquoi (défier le statut quo, penser différent) ; il est au service de la cause. Sinek fait donc un premier constat, qu'il ne cessera de rappeler à mainte reprise : « *les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites.* » (Sinek, 2015, 41). L'auteur continue à appuyer cette théorie en relatant les moments forts de l'existence d'Apple, allant de la sortie du MP3, de l'Ipod, d'Itunes, ..., technologies qui n'ont pourtant pas été inventées par Apple mais desquelles elle a pu en tirer tout le mérite grâce à la différence de communication par rapport à ses concurrents. Ceux-ci nous ont dit ce qu'ils faisaient tandis qu'Apple nous a dit pourquoi nous en avons besoin !

Il tient toutefois à souligner que ce principe qu'il énonce n'est pas le reflet de son opinion personnelle, l'auteur s'est simplement inspiré, selon lui, d'un fait biologique bien connu, celui du fonctionnement du cerveau humain (Sinek, 2015, 50). Il nous dit de regarder ce dernier sous

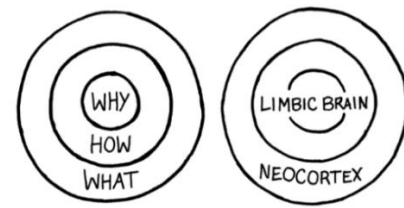


Figure 2- Cercle d'or de Simon Sinek et coupe transversale du cerveau (Source image: <https://the-young-thinker.fr/passer-a-l'action/>)

sa coupe transversale et nous montre alors sa similitude avec le cercle d'or et la correspondance de chacun de leurs trois niveaux. L'aperçu visuel ci-dessus vous l'illustre.

Il nous rappelle que le néocortex est la partie du cerveau qui contrôle le langage, la pensée rationnelle et analytique. Celui-ci correspond au QUOI de son cercle d'or. C'est cette partie du cerveau qui nous permet de comprendre tous les faits énoncés, toutes les informations tangibles, voire complexes mais elle n'a aucun impact sur notre comportement. En effet, celui-ci est contrôlé par l'autre partie du cerveau, le système limbique. Cette deuxième partie gère nos émotions, nos sentiments - telle que la confiance et la fidélité - mais aussi nos comportements et nos prises de décision. La partie qui, pour Sinek, correspond donc au COMMENT et au POURQUOI de son cercle d'or (Sinek, 2015, 55).

Cependant, il nous précise que ces deux parties du cerveau sont déconnectées l'une de l'autre. C'est d'ailleurs pour cela qu'il nous est si difficile d'exprimer verbalement nos émotions.

Elles ne sont pas connectées mais l'une peut toutefois venir verbaliser la raison de l'autre. En d'autres mots, lorsque nos décisions sont prises par notre système limbique en se basant sur notre intuition – elles sont d'ailleurs dites décisions intuitives - ou sur un sentiment, les raisons de ces décisions peuvent être expliquées par des facteurs tangibles nous permettant de choisir alors pour quel produit opter sur base de faits rationnels. Mais la décision d'acheter au départ a été arrêtée par le système limbique, le néocortex a permis lui de choisir le produit de la marque qui correspondait le mieux à nos besoins. Voilà comment l'auteur explique toute la puissance de son cercle d'or. En commençant par le pourquoi, nous parlons à la partie du cerveau qui gère nos émotions, notre comportement et donc notre prise de décision. Le quoi est ce qui expliquera ensuite la raison de cette prise de décision. L'auteur va même jusqu'à analyser plusieurs dictons comme celui de « *conquérir les cœurs et les esprits* ». Les entreprises peuvent facilement conquérir les esprits en vantant les aspects rationnels de leur produit ; parlant ainsi à leur néocortex, mais conquérir les cœurs s'avère beaucoup plus difficile car il faut parler aux sentiments et donc à leur système limbique. Cependant, prononcer ce dicton dans l'ordre « conquérir les esprits et les cœurs » ne semble pas fonctionner. Sinek se demande même si l'ordre des mots dans ce dicton ne serait pas dû au hasard mais plutôt à notre cerveau lui-même qui nous dirait de commencer par le POURQUOI car, de son point de vue, son concept du cercle

d'or nous démontre que les grands leaders conquièrent les cœurs avant les esprits ; ils commencent toujours par se demander POURQUOI ! (Sinek, 2015, 58-59)

Pour que son concept fonctionne, l'auteur précise que, tout comme Dame Nature, le cercle d'or a besoin de **maintenir l'équilibre**. En l'absence de connaître son pourquoi, il y a un déséquilibre du cercle qui va engendrer une forme de manipulation. Toutefois, il ne suffit pas de trouver son pourquoi pour que le cercle soit de ce fait en équilibre et bénéficie ainsi de la faculté à inspirer. Il faut que les trois niveaux de celui-ci soient également en équilibre et fonctionnent dans le bon ordre. En résumé, Sinek souligne que les trois ingrédients qui apporteront cet équilibre sont la **transparence** du **pourquoi**, la **discipline** du **comment** et la **constance** du **quoi**. En effet, l'auteur affirme qu'inspirer commence avec la transparence du pourquoi. Il est nécessaire de débiter par savoir pourquoi notre entreprise existe sinon comment voulez-vous que les gens croient en ce que vous croyez ou encore que les employés sachent pourquoi ils vont travailler. Cela ne se limite pas à le savoir, votre pourquoi doit être très clair, précis, et ne pas se limiter à une idée, pour être suivi par les adeptes ; composants utiles pour être un bon leader. Ensuite, une fois que votre cause a été clairement définie, le comment est capital pour la servir. Comme déjà énoncé, l'auteur associe le comment aux valeurs, aux principes qui vont faire vivre sa cause, son but. Il conseille de verbaliser ces notions sous forme de verbes afin de passer plus aisément à l'action et permettre ainsi de mieux les expliquer. Cela aura forcément pour effet une meilleure compréhension. Le plus difficile sera d'être toujours concentré sur son pourquoi dans ses actions, de ne jamais le perdre de vue. Afin de véhiculer un pourquoi authentique amenant à une réussite à long terme, il est donc essentiel d'avoir une discipline du comment qui reste concentrée sur son pourquoi. Enfin, l'auteur nous invite à garder une constance du quoi qui, rappelons-le, le définit comme le résultat qui découle du pourquoi. Ce sont vos paroles et vos actions tels que vos produits, vos services, votre marketing, ... Pour que « *les gens achètent ce en quoi vous croyez* », alors tout ce que vous dites et vous faites doit être cohérent et surtout constant. C'est à ce moment-là que vous prouverez l'authenticité de votre pourquoi et, pour Sinek, **être authentique signifie que votre cercle d'or est en équilibre**. Cette authenticité reste un élément fondamental pour inspirer les personnes à passer à l'action et qui, pour l'entreprise, ne peut que conduire vers un succès profond et durable si, et seulement si, il est réalisé **dans le bon ordre**. Rappelez-vous son exemple du message marketing d'Apple, si nous changeons l'ordre de l'information, le message prend une tout autre connotation. Pour Sinek (2015), il est primordial de commencer par POURQUOI, c'est lui qui nous place dans le contexte. Sans pourquoi, vous ne pouvez pas savoir comment.

Pour l'illustrer, il raconte maintenant l'exemple de la Southwest Airlines, compagnie aérienne fondée au début des années 1970, par deux personnes radicalement opposées, Rollin King et Herb Kelleher, mais partageant une vision commune qui devint la cause sur laquelle allait se fonder leur compagnie : la cause de l'homme du peuple. A cette période, seulement 15 % des personnes utilisent l'avion comme moyen de transport. Celui-ci était très coûteux et donc réservé à une clientèle d'élite. Ayant une cause bien précise à suivre, King et Kelleher ont pu déterminer comment s'y prendre ; ils n'appliquaient pas les mêmes pratiques que les autres compagnies, ils se sont appuyés sur les valeurs et principes directeurs émanant de cette cause, leur POURQUOI. Pour la servir, la société devait proposer des tarifs moins chers et simplifiés et faire du voyage une expérience agréable. Pour cela, ils se sont aussi consacrés au bien-être de leurs employés. Tout ce qu'elle fait, ses paroles et ses actions, traduit sa cause originale. Elle est toujours restée fidèle à sa cause depuis des décennies. La transparence de son pourquoi, la discipline de son comment et cette constance dans son quoi, fait de la Southwest Airlines une entreprise authentique. Cela l'a conduit à être la compagnie aérienne la plus rentable. D'autres compagnies ont tenté de réitérer comment la Southwest fonctionnait mais, même en proposant des services d'une meilleure qualité, des prix parfois moins élevés, elles n'ont pu la concurrencer. Une des raisons soulevées par Sinek (2015) reflète du fait que ces autres organisations ne connaissaient pas leur pourquoi et donc les gens non plus. La transparence de son pourquoi a inspiré les gens à croire à ce que Southwest Airlines croit et a conduit à leur fidélisation.

Cette fidélité est un sentiment ressenti au niveau de notre système limbique, c'est cette valeur émotionnelle qui inspire et nous fait prendre les décisions qui sont en alignement avec qui nous sommes et non pas avec le produit que nous achetons ; son prix ou encore sa qualité seront dans ce cas moins importants. Comme souligné précédemment, la majorité des entreprises qui ne connaissent pas leur pourquoi ne sauront pas avoir recours à l'inspiration et se tourneront par conséquent vers la manipulation. Sinek (2015) dit qu'il y a un déséquilibre du cercle d'or et donc par la même occasion dans nos prises de décisions. Ces organisations ne pourront pas se baser sur l'inspiration qu'évoque la transparence de leur pourquoi. Elles tenteront de motiver les gens à acheter par un message incitatif mais cette motivation ne sera engendrée que par une certaine forme de manipulation qui ne suscitera jamais une fidélité comme le fait l'inspiration. Sinek continue à appuyer l'importance de son cercle d'or en nous énumérant trois niveaux de certitude de confiance par rapport à notre décision. Lorsque que nous basons notre décision uniquement sur le quoi et par conséquent sur des faits rationnels, tangibles, le premier niveau de confiance que nous émettons est « je **pense** que c'est la bonne décision ». Notre décision

émane de notre néocortex qui contrôle notamment la pensée. Dans le cas où notre décision se base sur notre intuition, le deuxième niveau de confiance devient « je **ressens** que c'est la bonne décision ». En effet, ici, c'est la partie de notre cerveau qui contrôle les émotions qui a pris cette décision intuitive, et non celle du langage. C'est là une nouvelle fois que se manifeste le pouvoir du pourquoi. Lorsqu'une décision est prise sur base de ce dernier, le troisième niveau de confiance s'exprime alors de la manière suivante : « je **sais** que c'est la bonne décision ». En connaissant votre pourquoi, vous savez que la décision, prise dans un contexte émotionnel, est juste et en alignement avec votre cause. De plus, vous pouvez par la même occasion facilement la formuler.

Pour renforcer son postulat et le maintien de son équilibre, Sinek (2015) nous fait le récit de Continental, une autre compagnie aérienne, qui contrairement à Southwest Airlines, allait très mal. Elle a perdu plus de 600 millions de dollars en une décennie où une dizaine de PDG se sont succédés. En 1994, Bethune a repris la direction. Il fait le constat du mal-être des employés et surtout d'une absence totale de confiance que ce soit de la part de ses employés ou encore de la part de son prédécesseur. Comment diriger si personne n'est disposé à vous suivre ? Bethune l'a bien compris et s'est attelé à instaurer une **culture d'entreprise** dans le but de permettre à chaque employé de croire en quelque chose ; *la croyance que Continental pouvait changer et devenir meilleure*. Bethune savait comment diriger ; il prenait toujours les décisions en accord avec cette croyance et bien évidemment dans l'intérêt de la société et de ses membres. Toutes les actions et les communications qu'il faisait étaient basées sur cette cause. C'est comme cela qu'il pouvait (re)gagner la confiance de ses employés ; ceux-ci pouvaient de nouveau croire en la cause défendue par Bethune. Il était devenu un vrai leader qui inspirait et qui était suivi. Sinek (2015) évoque que, grâce à un cercle d'or en équilibre, la confiance peut alors s'installer et créer de la valeur. Non pas de la valeur monétaire mais une vraie valeur, une conviction. Et comme il le rappelle, une culture regroupe des gens autour des mêmes valeurs et convictions. La confiance s'établit alors lorsque celles-ci sont partagées. Dans cette optique, Sinek (2015) souligne également qu'il est utile d'en tenir compte au moment de recruter de nouveaux employés. Recruter des personnes qui croient en vos valeurs et vos convictions et qui sont passionnées, est, pour Sinek (2015), un gage de réussite. Ces personnes seront, en effet, plus entraînées à travailler comme pour elles-mêmes et ne peuvent que fournir un excellent service. Elles adopteront une attitude qui s'accorde avec la culture de l'entreprise et seront de ce fait alignées avec son pourquoi. Il étaye ce propos par l'incroyable histoire de l'équipage de l'Endurance au début du XXe siècle, dirigé par l'aventurier Ernest Shacklton pour une expédition en Antarctique. La Southwest Airlines est également un très bon exemple de trouver

les bonnes personnes. Sinek (2015) s'y réfère également pour appuyer l'exemple de Bethune sur l'importance de la confiance et donc toute la force du pourquoi.

Pour appuyer toute cette puissance, Sinek (2015) relatera aussi les histoires de la Barings Bank, il reviendra sur les « moments d'entraide » dans ses exemples d'Apple ou encore des frères Wright. Il démontre ainsi, par le récit de leur expérience, comment la force de leur pourquoi a amené les frères Wright à l'une des plus grandes découvertes qui allait transformer le monde. Pourtant, Langley, astronome réputé et reconnu, travaillait au même moment à développer ce projet de machine volante. Il s'était entouré des meilleurs ingénieurs, des meilleurs matériaux, et avait reçu des financements conséquents. La différence qui a conduit les frères Wright vers la réussite, s'exprime, selon Sinek (2015), par leur motivation qui prenait sa source dans leur pourquoi, leurs convictions. Ils croyaient à ce en quoi leur projet apporterait comme bénéfice au monde alors que Langley était plutôt motivé par l'argent et la notoriété, qui est une conséquence et non une cause. Au travers ces histoires, Sinek (2015) constate que la réussite de ces différentes organisations et leaders inspirants, réside dans leur croyance en ce qu'ils faisaient et de la confiance qu'ils accordaient aux personnes qui les entouraient.

Une fois le pourquoi bien défini, une autre partie essentielle du concept du cercle d'or est de le **communiquer de la meilleure manière qui soit et au bon public**. Pour cela, Sinek (2015) invite à s'enquérir de la loi de diffusion de l'innovation énoncée par Everett Rogers. Cette courbe, reprise ci-



Figure 3 – Graphique de la loi de diffusion de l'innovation d'Everett Rogers
(Source image : <https://labokhi.ch/fond/loi-devrett-rogers/>)

contre, représente la population - sous cinq catégories de personnes - lorsqu'elle est face à une innovation, à un changement, à quelque chose de nouveau. En partant de gauche à droite, on y retrouve les novateurs représentant 2,5 %, les premiers adoptants 13 %, la majorité précoce et tardive regroupant chacune 34 % de la population et enfin la garde, aussi appelée les suiveurs, comptabilisant 16 %. Les **novateurs** sont ceux qui sont à l'affût du changement, ils veulent être les premiers à y prendre part. Les **premiers adoptants** ont également le goût pour l'innovation et seront très vite convaincus par les novateurs. Ces deux groupes, classés par Geoffrey Moore (1991) dans le marché de niche, représentent des personnes qui vont davantage faire confiance à leur instinct et donc leur système limbique. En reprenant l'exemple d'Apple, Sinek (2015) associe à ces deux groupes les personnes qui vont faire la file pendant des heures pour être les premiers à se procurer le dernier iPhone. La **majorité précoce** se basera plutôt sur une information externe, elle montre également un intérêt pour la nouveauté mais elle va attendre le retour d'expériences des deux

premiers groupes avant d'adopter cette nouveauté. La **majorité tardive** est moins entrain à la technologie et ne l'adoptera seulement quand elle n'aura plus le choix d'y passer. Enfin, la garde représente une population qui est très difficile à convaincre car ces gens sont très réfractaires au changement. Ils ne se focaliseront que sur les aspects rationnels et ceux-ci devront être beaucoup plus avantageux que les précédents pour arriver à les convaincre.

Pour obtenir l'acceptation d'une idée, cette loi nous dit que c'est possible qu'après avoir atteint le point de bascule, ou abîme comme représenté sur ce schéma ; celui-ci est situé entre 15 et 18 % de pénétration du marché. Il est donc conseillé d'axer la communication du pourquoi au public situé à gauche de la courbe, à savoir les innovateurs et les premiers adoptants. Pour l'auteur, ce pourcentage correspond aux personnes qui croient en ce que vous croyez et partagent vos convictions, vos valeurs. Il représente les fidèles qui vous font confiance, ce sont eux qui vont inspirer les autres groupes à vous suivre. Ce passage entre les premiers adoptants et la majorité précoce, à la base difficile à franchir, se verra facilité si vous commencez à communiquer en partant du pourquoi et donc aux groupes de personnes qui le partagent. La majorité suivra alors dans la foulée. A l'inverse, ne pas tenir compte de la loi de diffusion peut coûter cher. C'est ce que Sinek (2015) nous expose en racontant l'histoire de la société TiVo qui disposait pourtant d'une technologie révolutionnaire dans le monde de la télévision mais n'a pas réussi à engendrer les ventes escomptées, que du contraire. En effet, elle a communiqué en ciblant directement le marché de masse insistant uniquement sur ce qu'elle faisait par des caractéristiques et avantages rationnels. Ce marché ne s'en est pas procuré, les gens ne comprenaient pas en quoi cela leur serait utile et ils ne pouvaient pas compter sur les retours des novateurs et utilisateurs précoces pour les convaincre à l'adopter. Le point de bascule ne pouvait donc pas être atteint dans ce cas-ci!

Commencer par pourquoi est la première étape mais il est utile de savoir comment amplifier cette source d'inspiration. Pour l'auteur, son cercle d'or n'est pas un simple outil de communication, il permet également d'offrir des pistes d'organisation aux entreprises. Il nous invite pour cela à considérer son cercle d'or de façon tridimensionnelle. Si vous le retournez, vous constatez qu'il représente un cône. Pour lui, ce cône peut être considéré comme une entreprise avec ses différents niveaux hiérarchiques. En son sommet, on retrouve le pourquoi associé au leader, au PDG de l'organisation, au niveau du comment on y identifie les cadres, les directeurs des services et le quoi représente les employés. Les cadres situés au niveau du comment sont inspirés par le pourquoi du leader et savent comment le rendre tangible et le structurer. Ce sont des personnes ayant le sens plus pratique et réaliste tandis que le leader est plutôt une personne optimiste et visionnaire qui va davantage se concentrer sur l'avenir. Les

personnes « comment » vont prendre les actions, celles-ci seront concrétisées ensuite au niveau du quoi. En bref, le leader a une vision de l'avenir de l'organisation, les cadres vont transformer cette vision en missions et les employés en produit. Vous aurez compris que le pourquoi, la raison d'être de l'organisation définie par le leader ne peut pas être véhiculée sans les personnes « comment » inspirées par ce pourquoi. Pour mieux comprendre, Sinek (2015) le compare de la façon suivante : le leader a imaginé la destination et les personnes « comment » structureront le chemin à emprunter pour l'atteindre. C'est bien de savoir conduire mais le plus important c'est de savoir où l'on va ! L'auteur insiste dès lors sur le principe suivant : « **ceux qui savent POURQUOI ont besoin de ceux qui savent COMMENT** » (Sinek, 2015, 137-140). Les leaders et sociétés qui ont inspiré n'y sont pas arrivés seuls. Ils avaient à leurs côtés, un partenaire spécial qui savait comment faire pour donner vie au pourquoi du leader. L'auteur cite différents exemples tels que Steve Jobs avait Steve Wozniak, Bill Gates avait Paul Allen, Herb Kelleher était le comment de Rollin King et Ralph Abernathy celui de Martin Luther King ou encore Walt Disney était soutenu par son frère Roy aussi de type COMMENT. Tous ces leaders inspirants ont eu besoin de leur partenaire pour faire fonctionner leur pourquoi, faire vivre leur cause. C'est cette combinaison des deux qui permet l'extraordinaire.

D'un point de vue pratique, Sinek (2015) associe ce cône également à un mégaphone permettant ainsi au leader d'amplifier sa cause. Pour l'auteur, l'entreprise devient ainsi un instrument permettant à un leader de communiquer sa conviction au monde extérieur, le marché. Le niveau de l'entreprise, du cercle d'or, en contact avec le monde extérieur est le QUOI.

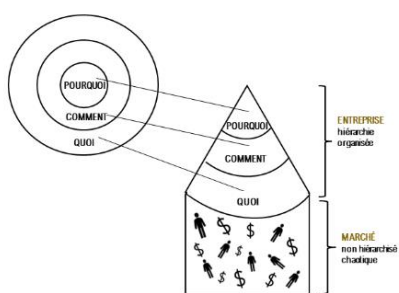


Figure 4 - Vue tridimensionnelle du Cercle d'or de Simon Sinek (2015)

En effet, après avoir défini clairement le pourquoi et le comment, l'auteur rappelle que le quoi aura également son rôle à jouer. Comme nous pouvons le voir sur le schéma, il est le seul en contact avec le marché. Il sera responsable de véhiculer le pourquoi de l'entreprise auprès du marché et ce, pour tout ce que la société dit et fait. Il est le porte-voix de

la société, le langage qu'elle utilise pour s'adresser au monde extérieur. Encore faut-il communiquer clairement.

Il arrive que le logo de l'entreprise devienne un symbole. Celui-ci facilite la transformation de l'intangible au tangible, nous accordons au symbole une certaine signification, il représente des valeurs. Lorsque le logo en devient un, il n'est plus considéré comme un simple logo mais comme une conviction. Sinek (2015) fait référence ici au fameux logo Harley Davidson que certaines personnes vont jusqu'à le tatouer sur leur corps. Il est devenu un symbole pour ces gens et représente un style de vie, les valeurs auxquelles ils adhèrent. Sinek (2015) nous montre

par là qu'Harley Davidson a su communiquer clairement son pourquoi avec transparence, discipline et constance, elle est parvenue à inspirer arrivant à transformer son logo en véritable symbole. L'auteur souligne que le logo n'est plus représentatif d'une société, d'un produit mais proclame une conviction ! (Sinek, 2015, 161). Il n'y a toutefois pas que les logos qui deviennent des symboles. Sinek reprend l'exemple de la publicité de 1984 d'Apple et son fameux slogan « penser différent ». Apple a utilisé cette publicité pour raconter son histoire, elle est l'un des QUOI de son POURQUOI et est devenue un symbole fort. Elle a parlé aux millions de personnes qui l'ont vue. Son message, communiqué par son porte-voix, a été entendu.

Nous sommes tentés à regarder ce que fait la concurrence mais ce qu'une entreprise fait n'est pas forcément bonne pour une autre. Comme il le rappelle tout au long de son livre, Sinek (2015) nous dit que le QUOI et le COMMENT doivent être cohérents avec le POURQUOI. C'est en suivant ce postulat que vos pratiques s'en verront améliorées. Sinek (2015) utilise la métaphore du *test du céleri* pour nous l'expliquer. Il suppose que vous assistez à un cocktail. Tout au long de la soirée, vous échangez avec différentes personnes travaillant dans des entreprises qui ont très bien réussi, certaines exerçant dans le même secteur d'activités que le vôtre. Elles vous donnent chacune des conseils avisés pour vous aider à gagner plus comme : « *ce dont vous avez besoin dans votre entreprise, ce sont des M&M, une autre conseille de la boisson de riz car tout le monde en achète, une autre suggère de vendre des biscuits Oreo et enfin la dernière personne conseille de vous lancer dans le céleri* ». Le lendemain, vous vous rendez au supermarché et vous achetez tout. Cela vous coûte de l'argent sans savoir ce que l'un ou l'autre produit pourrait vous rapporter. Lorsque vous passez à la caisse, vous constatez qu'il n'y a pas de cohérence dans vos achats, le caissier ou les autres clients ne peuvent pas percevoir vos convictions. Si avant de vous y rendre vous savez quel est votre POURQUOI et que celui-ci est par exemple de prendre soin de sa santé, alors vous n'auriez acheté que la boisson de riz et le céleri. Vous auriez alors choisi uniquement ce qui était cohérent avec votre POURQUOI. Ce dernier est le filtre que vous avez besoin pour prendre plus facilement et rapidement vos décisions. Cela vous donne l'avantage de perdre moins de temps au supermarché, de dépenser moins ou encore d'être plus efficace. Cela pourrait également être perçu par le caissier qui verrait que vous êtes soucieux de votre santé. Dans ce cas-ci, les autres conseils n'étaient pas forcément mauvais mais vous avez retenu **que ce qui était bon pour vous**. Par cette métaphore, Sinek (2015) nous prouve que dès qu'il a évoqué le pourquoi de l'entreprise, sans lire la suite, nous savions quels produits nous avons décidé d'acheter. Selon lui, lorsqu'une entreprise a énoncé clairement son POURQUOI, cela facilite la prise de décisions, il devient le filtre qui y contribue. Il déclare que toute décision devrait passer par ce test du céleri et que plus on passera

par ce test, plus on installera la confiance. A contrario, Sinek (2015) nous relate que si on viole le test du céleri et qu'il y a une incohérence entre ce que vous faites et votre pourquoi, celui-ci devient flou, il va perdre de sa capacité à inspirer, les gens vont perdre confiance et donc l'entreprise perdra ses fidèles. Il l'illustre encore une fois bien avec l'histoire de Volkswagen, considérée comme la voiture du peuple, lorsque la marque décide de sortir en 2004 un modèle de luxe (Sinek, 2015, 169).

Enfin, pour l'auteur, le principal défi d'une entreprise est la réussite. Sinek (2015) dit qu'elle réside dans le fait de ne jamais perdre de vue son POURQUOI au fur et à mesure que l'entreprise grandit. Sinon, il y a rupture. En effet, dans sa croissance, le QUOI de l'entreprise grandit et le porte-voix prend donc de l'ampleur. L'objectif sera alors de ne pas laisser faiblir son POURQUOI en se focalisant sur le QUOI. Sinek (2015) nous expose ce principe en relatant l'expérience de la société Walmart. Cette société, initiée par son fondateur et leader, Sam Walton, était florissante car il a toujours basé son business au départ de sa cause : être au service de ses clients et de ses employés. Elle dégagait une très bonne aura auprès des gens. Jusqu'au décès de Walton où son successeur s'est concentré sur les chiffres, le QUOI, le pourquoi initié par Walton est devenu flou, l'entreprise a commencé à nourrir des sentiments négatifs à son égard, de la négativité auprès des gens jusqu'à certaines municipalités votant à l'encontre de l'ouverture d'un magasin Walmart sur leurs terres. Lorsque le leader, à l'initiative du pourquoi de l'entreprise, est remplacé, Sinek (2015) pointe l'importance de le remplacer par une personne qui partage les mêmes valeurs, les mêmes convictions afin de garder en vue son pourquoi et continuer à le communiquer clairement. Nous éviterons ainsi cette rupture.

Enfin, pour mettre en place le postulat de Sinek (2015), *Start With Why* et son concept du cercle d'or, encore faut-il connaître son pourquoi ! En guise de conclusion, Sinek (2015) nous évoque brièvement les origines du pourquoi. Il nous explique que celui-ci se trouve dans le passé. Effectivement, ***trouver son pourquoi est un processus de découverte et non une invention*** (Sinek, 2015, 212). Il provient de l'histoire, de l'expérience de vie de chacun.

Nous détaillons la mise en pratique de ce processus de découverte au chapitre suivant.

2.3.2 TROUVER SON POURQUOI - FIND YOUR WHY

Dans *Start With Why*, l'auteur nous explique, par son concept du cercle d'or, toute la différence et le bénéfice pour une entreprise de communiquer, d'agir en commençant par son pourquoi. Toutefois, il ne précise pas comment le trouver.

En 2017, Simon Sinek, avec l'appui de David Mead & Peter Docker, publie alors un guide pratique permettant de trouver son pourquoi et celui de son équipe. Mead & Docker permettent

ainsi à Sinek d'apprendre aux autres à mettre en œuvre son célèbre concept. Sinek (2018, XII) dit même d'eux qu'ils sont le « comment » de son « pourquoi ». Comme Sinek (2015, 139) le soulignait d'ailleurs dans son premier livre, « *ceux qui savent pourquoi ont besoin de ceux qui savent comment* ». Ce guide est publié près de 8 ans après la popularisation du cercle d'or. Il est le fruit d'un long travail de recherche réalisé durant plusieurs années mettant en pratique son concept auprès de personnes et d'entreprises. Ce travail d'investigation a permis à Sinek, Mead et Docker (2018) d'identifier les étapes clés permettant de trouver son pourquoi.

Les auteurs précisent que nous possédons tous un pourquoi, le découvrir permet d'identifier qui nous sommes à notre optimum naturel et non pas d'énoncer qui nous aimerions être (Docker, Mead & Sinek, 2018, 28).

Leur guide aborde la démarche sous deux angles, le premier se concentre sur la recherche de son pourquoi à titre individuel, s'axe plutôt sur trouver le pourquoi d'une organisation, d'un département, d'une équipe, de manière tribale. Qu'elle soit individuelle ou en groupe, ils insistent sur le fait que cette démarche se décline en **trois grandes étapes incontournables**, à savoir, rassembler ses souvenirs et les partager, identifier les thèmes récurrents et enfin formuler son pourquoi. Simon Sinek fait de nouveau appel à la pratique narrative dans ce processus de découverte du pourquoi.

En effet, la **première étape** préconisée est de rassembler nos souvenirs et de les partager (Docker, Mead & Sinek, 2018, 28). Vous allez d'abord relever les plus marquants, les plus significatifs de votre passé, qu'ils soient étincelants ou plus sombres; ceci va inévitablement déclencher le processus d'appel à la mémoire. Plus les événements seront détaillés et précis vous rappelant une émotion ressentie, mieux ce sera pour faire la deuxième étape. Vous aurez compris que la qualité de vos souvenirs est essentielle. Après en avoir rassemblé minimum une dizaine, choisissez en cinq ou six, les plus impactants sur votre vie. Ensuite, vous allez les partager en narrant votre histoire originelle. Concernant la **deuxième étape**, elle consiste à identifier les thèmes récurrents à votre histoire qui serviront de base à la **troisième étape**, celle de formuler votre pourquoi. La formulation prendra la forme d'une seule phrase claire et simple. Elle sera formulée toujours de la même façon. D'abord on énonce notre contribution à la vie d'autrui suivi de l'impact de cette contribution.

Concernant la **recherche à titre individuel**, les auteurs l'ont déclinée en **sept étapes** reprises sur le schéma ci-contre. Même s'il est possible de le faire seul, les auteurs suggèrent de trouver un partenaire. Celui-ci devra être une personne avec qui vous avez

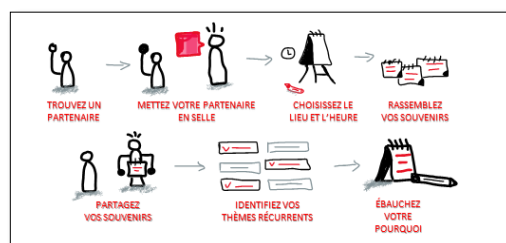


Figure 5 - Processus de découverte individuelle du Why (Sinek, 2018)

suffisamment confiance et qui n'a pas entendu ou vécu les souvenirs que vous allez conter. Eviter donc de prendre un de vos proches ou amis, ils seront moins objectifs. Ensuite, la **deuxième étape** a pour but d'expliquer le rôle de votre partenaire. Celui-ci consistera principalement à prêter une écoute active, à prendre des notes, à ensuite poser des questions pertinentes pour creuser davantage afin de pouvoir identifier les émotions ressenties. Les questions ouvertes seront privilégiées en évitant celles commençant par pourquoi. Les notes seront prises de préférence en deux colonnes, avec d'un côté les faits et de l'autre leur signification. La **troisième étape** sera de vous trouver un endroit serein où vous pourrez parler facilement sans être dérangé avec un créneau horaire d'au moins 3 heures. L'étape suivante étant celle évoquée précédemment à savoir, rassembler vos souvenirs, aura été réalisée préalablement à l'entretien. Il existe différentes méthodes pour rassembler ses souvenirs. Les auteurs en préconisent deux : les montagnes russes ou la réactivation de la mémoire. Celle des montagnes russes se résume à tracer une ligne horizontale où vous placerez au-dessus les événements positifs et en-dessous, les négatifs. Ce placement chronologique sera graduel, c'est-à-dire que plus ils sont éloignés de la ligne d'un côté comme de l'autre, plus leur degré en émotion est élevé. Pour la réactivation de la mémoire, ils suggèrent une dizaine de questions qui aident à réveiller votre mémoire. Votre partenaire va jouer pleinement son rôle à la **quatrième étape**, le partage de vos souvenirs. Vous allez y narrer les souvenirs relevés de manière exhaustive, plus vous creuserez en profondeur, plus vous ferez remonter les émotions ressenties. Votre partenaire pratiquera les différents aspects de son rôle déjà évoqués ci-dessus. La qualité de son écoute, l'intérêt qu'il vous porte, l'envie de vous aider, l'accès aux silences laissant court à votre réflexion, permettra d'obtenir les informations nécessaires à l'étape suivante. Comme le soulignait Mishler (1986), nous constatons ici que la narration est effectivement une réelle co-production. Avant l'étape finale, votre partenaire va relever les thèmes récurrents, ceux-ci seront facilement identifiables car ils vont apparaître dans plusieurs souvenirs qui n'ont pas vraiment de lien entre eux. Entourez les deux qui, selon vous, vous parlent davantage, les récurrences qui vous correspondent le mieux. Avec votre partenaire, déterminez celle qui représente plutôt votre contribution et l'autre son impact positif sur autrui. Cela vous permet ainsi de réaliser la **septième étape**, l'ébauche de votre pourquoi formulée selon la syntaxe reprise ci-contre :

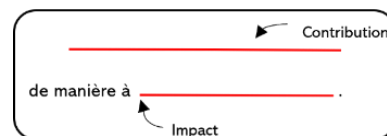


Figure 6 - Syntaxe de la formulation du Why (Sinek, 2018)

Vous prendrez alors quelques minutes séparément, votre partenaire et vous, pour rédiger une première ébauche qui sera précisée après la mise en commun. La dernière étape, qui n'est pas reprise dans ce processus car elle changera au fil du temps, c'est d'affiner votre Pourquoi.

Tout d'abord, vous allez le laisser quelques temps avant de revenir dessus pour l'affiner. Ensuite, au fur et mesure que vous l'exercerez, le testerez – notamment auprès de vos amis – vous l'affinerez davantage. Trouver la formulation de son Pourquoi qui sera en parfaite adéquation avec vous peut prendre parfois quelques mois. Il en sera certainement plus précis, plus personnel et plus percutant. Toutefois, faites-le vivre directement en commençant à le pratiquer dès son ébauche.

Penchons-nous maintenant sur la découverte du pourquoi d'un groupe. Cette approche tribale est destinée à un groupe allant entre 10 à 30 personnes. Les auteurs la nomment ainsi car ils considèrent le groupe comme une tribu qu'ils définissent comme « *tout groupe d'individus qui se rejoignent autour d'un ensemble commun de valeurs et de croyances* » (Docker, Mead & Sinek, 2018, 75). Cela peut être les membres d'une équipe, d'un département voire d'une entreprise entière mais tous désirent connaître la croyance qu'ils partagent. Dans le cas des deux premiers cités, les auteurs parlent de trouver leur « **pourquoi sous-jacent** ». En effet, l'entreprise a son pourquoi et ses équipes peuvent également avoir un pourquoi, appelé sous-jacent par les auteurs. Il viendra servir le Pourquoi de l'entreprise et sera toujours complémentaire à ce dernier. De même que chaque membre de l'équipe a également son propre pourquoi. Le but de connaître ces 3 pourquoi est de permettre à chacun d'être à l'endroit qui lui correspond c'est-à-dire dans une entreprise avec qui il partage la même culture, les mêmes valeurs, la même vision et dans une équipe avec laquelle il a le sentiment d'appartenir. Il pourra ainsi travailler à son optimum naturel.

Cette approche tribale est également déclinée en **sept étapes**. Comme pour celle à titre individuelle, les trois premières étapes sont préparatoires. En effet, nous commençons par trouver un facilitateur, une personne de confiance externe à l'entreprise - évitant ainsi les préjugés et partis pris - qui animera le séminaire. La deuxième sera de préparer la séance et la troisième d'inviter les participants.

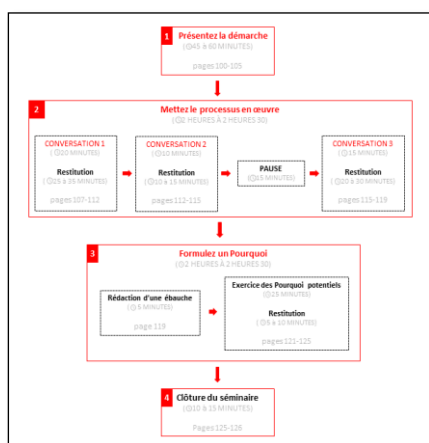


Figure 7 - Processus de découverte du Why tribal (Sinek, 2018)

Ensuite, commence les **Quatre autres grandes étapes** de cette approche tribale. La première est l'introduction à ce processus par la présentation de la **démarche** (1). La deuxième est sa **mise en œuvre** (2) qui contient elle-même trois sous-étapes. Celles-ci se déclinent en **3 itérations** comprenant chacune une conversation suivie d'une restitution. La troisième étape importante de cette seconde partie est la **formulation du pourquoi** (3). Comme pour la démarche individuelle, il y a un temps

limité pour la rédaction de l'ébauche qui sera suivi par un exercice des « Pourquoi potentiels » et se terminera également par une restitution. Enfin, la quatrième étape **clôture** le séminaire (4). Concernant les itérations soulevées, les membres vont se mettre en sous-groupe pour discuter autour du premier thème « la différence humaine » où l'animateur dévoilera le sujet tel que les auteurs donnent en exemple « *Rapportez des cas précis où vous vous êtes sentis fiers de travailler pour l'équipe* » (Docker, Mead & Sinek, 2018, 107). Ensuite la restitution sera le partage avec l'ensemble du groupe ; l'animateur tentera de creuser davantage avec quelques questions pertinentes. Lors de la deuxième conversation, les membres seront remis en sous-groupe afin d'échanger sur ces témoignages en précisant en quoi, lors de ces événements, l'entreprise ou l'équipe a contribué à la vie d'autrui. Ils relèveront cette contribution en la notant sous forme de verbe d'action. Lors de la restitution, ils partageront ces contributions et les thèmes récurrents seront identifiés. Pour la troisième conversation, les membres axeront celle-ci autour de l'impact que ces thèmes identifiés ont eu sur la vie des gens. Lors de cette dernière restitution, toutes les informations, contributions et impacts issus des trois conversations seront mis en commun et serviront à formuler un pourquoi.

Rappelez-vous, pour être à son optimum naturel, votre cercle d'or doit être équilibré. Après vous êtes concentré sur la découverte de votre pourquoi, il est nécessaire de lui donner vie et donc il est important de poursuivre en explicitant son comment. Dans ce guide pratique, les auteurs nous aident à le mettre en œuvre. Ce processus est scindé en trois étapes. Il commence par réduire les thèmes restants, formuler ensuite le comment et pour finir le préciser. Concrètement, vous reprenez la liste des thèmes récurrents identifiés, vous barrez ceux qui ont servi à formuler votre pourquoi et vous rassemblez ceux qui reprennent la même idée. Après cela, vous les formuler en verbe d'action et enfin, vous pouvez compléter ceux-ci par une brève description de leur mise en pratique ce qui définira vos quoi.

La dernière partie est certes la plus difficile. Elle consiste à faire vivre, partager son pourquoi et son comment. Avant de découvrir son pourquoi, la plupart des gens avaient l'habitude de communiquer leur quoi, donc il n'est pas simple de changer du jour au lendemain son mode de communication. Tout d'abord, vous allez diffuser votre pourquoi au sein de votre tribu. Pour cela, rappelez-vous la loi de diffusion évoqué par Sinek (2015) et commencez avec les membres volontaires. Certains membres ayant participé à la découverte seront conviés et partageront, avec vous, l'expérience vécue. Les auteurs conseillent d'aider ensuite les membres volontaires à s'approprier le Pourquoi en leur décrivant toutes les étapes de découverte du Pourquoi vécues lors du séminaire. Après l'avoir énoncé, plusieurs groupes seront formés pour entamer une conversation échangeant les anecdotes autour du pourquoi évoqué. Comme lors du séminaire,

une restitution des différentes anecdotes suivra. Le but est d'en dégager une bonne énergie pour explorer ensuite les opportunités. Les auteurs l'appellent « conversation des possibles ». L'objectif est, sous forme d'une conversation, d'émettre des idées d'évolution novatrice pour l'entreprise en se basant uniquement sur son pourquoi. Il est important, pour les auteurs, de faire vivre d'abord le pourquoi en interne, il pourra ainsi gagner en puissance. Après l'avoir diffusé au sein de votre entreprise, la deuxième étape est de vivre votre pourquoi au quotidien, communiquez-le, partagez-le à l'extérieur. Enfin, préservez-le, ne perdez jamais de vue votre raison d'être dans toutes vos actions et vous éviterez la rupture comme Sinek (2015) l'évoquait dans son ouvrage *Start With Why*.

Pour conclure, les auteurs nous rappellent que si nous perdons de vue notre pourquoi, l'outil le plus puissant pour le réanimer est **le conte, la narration** ! En effet, pour eux, « *les meilleures histoires véhiculent nos valeurs, nos croyances. Ils n'ont cessé de mentionner l'importance des anecdotes et témoignages dans la recherche du pourquoi car, selon eux, ils proviennent de nos moments de vie où nous nous sentions pleinement épanouis. Plus on vivra notre pourquoi et plus on pourra, à notre tour, inspirer les autres* » (Docker, Mead & Sinek, 2018, 175-176).

En guise de bonus, quelques conseils pratiques pour les partenaires et les animateurs sont fournis par les auteurs dans leur guide. Ceci afin de permettre à tout lecteur d'avoir tous les outils en main pour jouer le rôle du partenaire ou du facilitateur et ainsi aider les autres à découvrir leur pourquoi. Dans le même esprit, les auteurs font ainsi vivre et partager leur propre pourquoi.

2.4 CRITIQUES POSÉES

Au cours de cette recherche littéraire, nous sommes face à une multitude d'articles, d'interviews, de recommandations et de mises en pratique du concept d'or par les professionnels en management, en stratégie, en marketing, en communication, en coaching et développement personnel/entreprise, ... mais nous avons également constaté l'utilisation du concept de Simon Sinek dans d'autres domaines du monde scientifique. En effet, à titre d'exemple, dans leur article, paru dans le Journal de la Fédération mondiale des Orthodontistes, sur *les compléments personnalisés avec thérapie par aligneurs transparents en orthodontie*, les auteurs ont choisi de faire appel au concept du cercle d'or pour exposer leur recherche sur ces compléments. Leur article est donc basé sur le concept et rédigé dans ce sens où les auteurs commencent effectivement par le POURQUOI au moyen duquel ils vont justifier le but de leur recherche dans ce domaine et nous expliciter pourquoi nous avons besoin, en orthodontie, des compléments dont il est question. Ensuite, ils énumèrent le COMMENT mettant en lumière le

flux de travail clinique, les étapes à suivre pour l'utilisation des différents compléments de thérapie par aligneurs transparents. Enfin, ils concluent par le QUOI déclinant tous les avantages de ceux-ci (Vaid, N. R., Sabouni, W., Wilmes, B., Bichu, Y. M., Thakkar, D., & Adel, S., 2022).

Du côté des professionnels du management, Kaoun Tarek (2019), spécialiste du développement du leadership dans le domaine de l'entreprise et chercheur en leadership éducatif, s'est intéressé au travail de Sinek. Dans son article paru dans la revue spécialisée *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, il analyse le concept et apporte une critique à la fois du point de vue des universitaires que des praticiens. Sa critique est majoritairement positive. Il constate effectivement l'importance de la notion de transformation des comportements que Sinek apporte en partant de l'intérieur vers l'extérieur et ce, dans divers domaines du leadership. Il cite en exemple la diversité organisationnelle amenée par le concept consistant à réfléchir sur la cause interne plutôt que de se focaliser sur les résultats, ce qui rejoint le point de vue d'Ahmed (2017) dans son travail sur la question. Autre exemple auquel fait référence Tarek (2019), c'est le bénéfice des travaux de Sinek par rapport au développement de l'intelligence émotionnelle dans le monde de l'entreprise, qui s'est accentué ces dernières années. Tarek, lui-même praticien dans ce domaine où il se base sur le modèle de Goleman (1995), notamment sur la conscience de soi, précise que lorsqu'il aide les leaders à l'accroître, il ne manque pas de leur souligner l'influence de leurs pensées, leurs émotions sur leurs comportements. Son travail rejoint l'approche de Sinek où la conscience de soi se traduirait par commencer à connaître d'abord la cause avant d'agir. Tarek (2019) note aussi le constat qu'il a fait lors de ses pratiques professionnelles quant à *l'impact qu'a une vision claire sur la motivation intrinsèque des employés*, ce qui concorde également avec le point de vue de Sinek. Toutefois, certaines notions soulevées par Sinek seraient à clarifier selon lui. Par exemple, il souligne le fait que, d'une part, Sinek (2015) dit que chacun possède un seul Pourquoi qui ne change pas et que nous pouvons tous apprendre à diriger et, d'autre part, il émet la théorie qu'il y a des gens de type How (la plupart) et d'autres de type Why en stipulant que le deuxième a besoin du premier. Tarek se pose donc la question suivante : « *Si la plupart des gens sont du type HOW, est-ce que tout le monde peut vraiment diriger à partir d'une source d'inspiration, comme il l'a affirmé précédemment ?* ». Il soulève ensuite un problème d'équité lorsque Sinek (2015) dans son postulat incite les leaders à se concentrer essentiellement sur les personnes qui croient en ce qu'ils croient. Enfin, il dénote également la pratique de la découverte du Pourquoi. En effet, il revient sur l'énoncé de Sinek (2015) à la fin de son ouvrage où il dit que « *trouver son pourquoi n'est pas la partie la plus difficile* ». Tarek (2019) ne le rejoint pas sur ce point et trouve que

Sinek aurait dû approfondir dans son livre le principe de création de sens tel qu'énuméré par Canon-Shilon et Chen (2019). Globalement, Tarek (2019) souligne toutefois que « *Start With Why* » de Simon Sinek est une référence précieuse pour le monde du management en général. Comme critiques négatives, nous nous sommes arrêtés, par exemple, sur celles de Philippe Vivier (2021a), coach scolaire, diplômé en psychologie du travail et auteur (*Surmonter l'influence et changer*, 2021), qui a réalisé une analyse critique sur le concept de Sinek. Bien qu'il ne s'agisse pas ici d'un article scientifique, son analyse pertinente a soulevé notre intérêt quant à sa criticité. Il relève, dans un premier temps, l'absence d'études scientifiques qui corroborent plusieurs des principes énumérés par Sinek comme lorsque celui-ci affirme, par exemple, que « *Tous les leaders inspirants et les sociétés, qu'importe leur taille ou leur domaine, pensent, agissent et communiquent exactement de la même façon* » (Sinek, 2015, 6). Vivier (2021a) s'interroge sur le fait qu'il existe beaucoup d'autres entreprises dans le monde qui réussissent très bien, ont-elles forcément commencer par leur pourquoi ? Vivier (2021a) émet par ailleurs des doutes quant à la véracité de l'histoire des Frères Wright telle que contée par Sinek et nous invite notamment à la vérifier. Sinek fait souvent référence à Apple et sa réussite car, selon lui, dans tout ce qu'il fait et communique, il le fait en commençant par pourquoi mais Vivier s'interroge une fois de plus sur la question suivante : « *n'y a-t-il pas d'autres choses qui entrent en jeu dans le succès d'Apple que de simplement commencer par pourquoi ?* ». Pour Vivier (2021a), les limites se posent essentiellement sur le fondement du postulat de Sinek qui, pour lui, n'a pas été testé empiriquement ou encore prouvé scientifiquement. Il se pose également la limite que le concept rejoint la question du sens qui inévitablement parle aux gens ; et Vivier se demande justement si le succès de l'axiome de Sinek ne proviendrait-il de là en précisant le fait que *la recherche du sens et du pourquoi est fondamentalement liée à l'évolution de l'homme* (Vivier, 2021a). Dans son autre article axé plutôt sur le *Find Your Why*, Vivier (2021b) émet d'autres critiques, notamment sur le bon orateur qu'est pour lui Sinek, dans le sens où il répète avec insistance plusieurs phrases, qui pourtant ne se basent, selon lui, sur aucun fondement, comme « *les gens n'achètent pas CE QUE vous faites, ils achètent POURQUOI vous le faites.* » (Sinek, 2015, 41). Vivier (2021b) renvoi ici sur la question de l'anaphore rhétorique, sur l'influence de la répétition d'une idée sur l'individu et dès lors sur le principe de la propagande. Notez qu'il s'agit bien ici que de son avis.

Enfin, il nous est difficile d'énumérer tout l'engouement que ce concept suscite même si nous avons relevé plus de positifs que de négatifs, cela ne prouve rien. En effet, bien que notre recherche littéraire fût dense et approfondie, il ne nous a pas été possible de rassembler assez

de critiques scientifiques. Ce que nous pouvons nous demander, peut-être, à l'issue de ces critiques et limites posées ci-dessus, c'est « Pourquoi justement un tel enthousiasme ? », est-ce dû à la viralité du concept, aux approches narratives et rhétoriques que Sinek a utilisées pour nous le présenter et nous convaincre, notre attrait pour tout ce qui touche à la quête de sens, la simplicité du concept, ou encore à l'authenticité de son pourquoi qui fait que nous croyons en ce qu'il croit ?

Par contre, nous faisons le constat, au vu des nombreux sites Internet parcourus, d'articles lus dans des revues spécialisées, que le concept est repris en majorité par de nombreux professionnels du marketing, de la stratégie, du coaching d'entreprise, de la communication, du développement personnel, de la motivation, du développement du leadership... Ils le recommandent, véhiculent en général ses grands principes, en expliquent les tenants et aboutissants au travers d'exemples ou encore l'utilisent dans le cadre d'ateliers. Certains en ont même fait leur activité principale.

2.5 CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Après ce tour d'horizon, nous avons pu mettre en évidence que la méthode narrative proposée par Sinek (2018) pour découvrir son pourquoi comporte 3 grandes étapes telles que le préconise la pratique narrative (Lauwrence and Maitlis, 2012). Nous pouvons détecter ainsi certaines similitudes comme la première étape consistant à raconter son histoire, partager ses expériences. La littérature nous apprend également que l'application du cercle d'or en toutes circonstances offrirait aux entreprises un avantage concurrentiel et une réussite à long terme. La puissance du pourquoi permet au leader d'avoir une vision, de la communiquer clairement et d'inciter ainsi à passer à l'action. Par une recherche qualitative, nous allons tenter de vérifier ces affirmations en interrogeant des entrepreneurs qui mettent en œuvre le concept au quotidien. Cette approche nous permettra également d'analyser le vécu des personnes ayant fait la démarche de découverte du pourquoi et nous permettra de mieux comprendre les avantages et inconvénients de cette méthode narrative.

A titre personnel, nous nous posons la question, à ce stade, de savoir à quel type d'outil pouvons-nous associer le concept du Pourquoi, le cercle d'or ? **Sur base de cette revue de littérature**, nous vous livrons notre propre définition : « *le concept du Pourquoi de Simon Sinek peut être un outil à la fois de communication, de stratégie, de marketing, de recrutement et de gestion quotidienne pour l'entrepreneur* ».

3 PARTIE II – ÉTUDE QUALITATIVE

3.1 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Notre étude qualitative a un triple objectif. Tout d'abord, elle va nous permettre d'analyser les différentes étapes de la narration au travers des récits des répondants et, espérons, permettront de donner des éléments de réponse à quelques-unes de nos questions : « *Quelles sont les étapes clés vécues par les entrepreneurs lors de leur découverte du pourquoi ? Dans quelles mesures ce processus concorde-t-il avec les étapes de la pratique narrative ?* ». Celle-ci a-t-elle bien permis à l'entrepreneur de trouver son pourquoi, la raison d'être de l'entreprise ?

Un deuxième objectif que nous poursuivons est de s'intéresser au vécu des entrepreneurs qui ont mis en place le concept du cercle d'or et d'identifier les impacts réels de l'application sur l'organisation, tant du point de vue d'éventuels changements organisationnels, stratégiques, communicationnels apportés, que du point de vue de la performance de l'entreprise.

Enfin, notre troisième objectif consiste à vérifier, d'une part, si la découverte du pourquoi du leader/de l'organisation et sa communication a eu un impact sur la motivation de l'équipe.

Ces trois objectifs sont destinés à récolter assez de données qui nous permettent de fournir des éléments de réponse à notre question de recherche.

Si les insights obtenus nous le permettent, nous ferons également une dernière analyse à l'issue de cette recherche afin de relever les raisons qui ont amené les entrepreneurs à faire cette démarche. Cela nous permettra, à titre additionnel, d'éventuellement répondre à certaines interpellations soulevées au chapitre précédent: « *l'enthousiasme autour des approches narratives de Sinek et de son postulat, relève-t-il plutôt d'une question de quête de sens, de recherche de la réussite, était-ce par conviction ou par curiosité du concept, était-ce pour sa simplicité, ou encore pour toute autre raison ?* ».

3.2 QUESTION DE RECHERCHE

Nous avons donc relevé plusieurs sous-questions de recherche :

- En quoi les étapes clés vécues par les entrepreneurs lors de leur découverte du pourquoi concordent-elles avec celles de la pratique narrative ?
- En quoi l'approche narrative « *Find your Why* » de Sinek permet-elle à l'entrepreneur de faire émerger sa raison d'être et/ou celle de l'entreprise ?
- Comment la mise en place du concept du cercle d'or par l'entrepreneur au sein de son entreprise agit-elle sur sa performance ? En quoi cette application apporte-t-elle comme changements significatifs au sein de l'organisation ?

- En quoi « trouver son pourquoi » et le communiquer au sein de son organisation agit sur la motivation de l'équipe ?

Ces sous-questions nous amènent à notre question de recherche suivante :

« En quoi les méthodes narratives de Simon Sinek peuvent devenir des outils de gestion efficaces pour l'entrepreneur ? ».

3.3 MÉTHODE DE RÉCOLTE DES DONNÉES

3.3.1 MÉTHODE UTILISÉE

Nous décidons, pour ce travail, d'opter pour la recherche exploratoire qualitative utilisée notamment pour étudier un terrain peu connu ce qui rejoint notre problématique. Après avoir fait les premières étapes de celle-ci à savoir, faire le point du sujet de notre étude par une revue de littérature et déterminer notre question de recherche à l'issue, nous choisissons l'entretien individuel comme technique de récolte des données. Tout d'abord, nous préférons l'interview individuel plutôt que le focus groupe car notre recherche s'intéresse au vécu de l'entrepreneur, il nous semble donc évident de l'interroger de manière distincte d'autres personnes. De même, cet entretien individuel permet notamment d'obtenir des témoignages spontanés, des expériences personnelles, de faire émerger l'émotionnel et le subjectif ou encore d'expliquer le comportement (Charry, 2023, 27). Ce qui rejoint le but recherché dans l'intérêt que nous portons au vécu de l'entrepreneur.

Ensuite, cette méthode qualitative est conduite selon un principe de découverte et d'approfondissement (Livian, 2018). Comme le souligne, d'ailleurs, Karin Charry (2023) dans son cours de Market Insights « *cette approche vise à obtenir des informations riches et profondes : le pourquoi* ». Il était donc évident, pour nous, de nous diriger vers celle-ci pour mener nos interviews.

De plus, comme nous l'évoquons dans la première partie, l'approche narrative est une méthode d'analyse puissante dans la recherche qualitative. Elle a donc toute son importance dans cette étude. Enfin, grâce à une approche plutôt compréhensive, la recherche qualitative nous permet d'explorer le lien entre l'expérience telle que vécue par l'entrepreneur et les théories et concepts soulevés dans notre revue de littérature. L'approche qualitative a donc une nouvelle fois tout son intérêt pour expliquer tout type de discordance entre théorie et pratique (Aubin-Auger et al., 2008).

3.3.2 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET PROFIL DES RÉPONDANTS

Choisir l'échantillon est la partie la plus difficile de cette méthode. Certes, l'échantillon est issu du seul profil que nous pouvons identifier : **celui des entrepreneurs actifs ou en devenir**. La recherche s'axe plus précisément autour des entrepreneurs qui ont fait la démarche de recherche du pourquoi, des entrepreneurs qui mettent en pratique le concept du cercle d'or dans l'un ou l'autre domaine de leur organisation ou encore des entrepreneurs qui ont basé leur culture d'entreprise sur leur **Why**. Il est toutefois compliqué d'identifier toutes ces personnes. Le profil doit donc rester assez large et concerner aussi bien des entrepreneurs chef d'entreprise/équipe que des entrepreneurs travaillant seuls. Les critères comme l'âge ou encore le sexe n'ont pas d'intérêt ici. Pour trouver ces répondants, nous disposons, comme options, soit de faire appel au réseautage professionnel, aux bouches à oreille, aux recommandations, ou soit d'effectuer des recherches par mots clés afin d'identifier ces entrepreneurs et ce, via l'information trouvée sur leur site internet, sur leur profil LinkedIn notamment. Le choix de l'échantillon s'est donc réalisé sur base de ces options et les prises de contacts s'en sont suivies selon les critères évoqués. Nous avons obtenu et réalisé 6 interviews. A titre d'exemple, la demande d'interview postée sur LinkedIn est reprise en **annexe 2**. Vous trouverez également le profil des répondants en **annexe 3**. Il est à noter, qu'au vu des options de recherche d'échantillon à notre disposition, nous avons étendu le critère de localisation. En effet, ce type de réseau tel LinkedIn n'a pas réellement de « frontières géographiques », nous avons donc étendu à la France.

3.3.3 GUIDE D'ENTRETIEN

Pour mener à bien cette recherche, nous utilisons comme outil un guide d'entretien que nous joignons en **annexe 4**. De la même manière que l'approche narrative, notre guide d'entretien invite l'informant à partager son expérience, à raconter son histoire. Les questions de relance font appel à sa mémoire pour illustrer la réponse par une anecdote, un événement vécu par lui ou son équipe. Il a été réalisé sur base de la revue de littérature et reprend des questions ouvertes prédéterminées laissant place au partage d'expériences. En effet, celles-ci permettent au répondant de parler librement sans devoir choisir parmi des réponses prédéfinies laissant ainsi place à la narration.

Afin d'orienter l'informant, nous avons opté pour des questions semi-directives. Celles-ci permettent d'être adaptées en fonction des réponses de l'interviewé donnant lieu à une discussion plus fluide tout en gardant un certain cadre.

Nous avons divisé le guide d'entretien en trois parties. La première reprend les questions relatives au processus de découverte du Pourquoi. La deuxième est consacrée à l'application du concept du cercle d'or par les entrepreneurs et enfin la troisième partie a trait aux conséquences de l'application de ce concept.

3.3.4 DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

Nous avons proposé des entretiens individuels en préférant la présence mais la plupart d'entre eux se sont finalement déroulés par visioconférences et ce, pour une question de longue distance (Paris, Dubaï) pour certains ou de choix pratique pour d'autres. Leur durée variait entre 35 et 90 minutes. Chaque entretien débute par une présentation (où nous invitons notamment les répondants à nous parler un peu d'eux, de leur projet entrepreneurial) et se termine par des remerciements.

3.3.5 RÉCOLTE DES DONNÉES

En ce qui concerne la récolte des insights de cette recherche qualitative, nous avons procédé à l'enregistrement de chaque interview après avoir obtenu le consentement oral du répondant. Une retranscription fidèle des verbatims peut être consultée en **annexe 5**. Etant donné que nous optons pour ce type de retranscription, ces propos, issu du langage oral, ne sont toutefois pas en accord avec les règles de la langue française. Ces données sont ensuite classées par thème dans un tableau qui est joint **en annexe 6**. Elles nous ont permis notamment de réaliser une partie de l'analyse décrite dans la troisième section de ce travail.

4 PARTIE III – ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette analyse est basée sur l'expérience vécue par les entrepreneurs lors de leur découverte du pourquoi. Elle est enrichie par le partage de ceux-ci sur l'application du cercle d'or de Sinek dans leur projet entrepreneurial.

Dans notre conclusion de la revue de littérature, nous constatons que l'approche narrative comporte trois grandes étapes, la construction d'expériences, d'histoires de moments d'entraide, la construction de luttes et la construction de l'avenir. Nous soulignons que celles-ci ont beaucoup de similitudes avec celles proposée par Sinek dans la découverte du pourquoi. Nous ne pouvons toutefois pas confirmer, à l'issue de l'étude menée, que les entrepreneurs passent systématiquement par toutes ces étapes lors de leur recherche du pourquoi. Ils ont été, pour certains, accompagnés durant le processus mais pas nécessairement en suivant spécifiquement le guide proposé par Sinek dans son livre « *Find Your Why* ». Même si certains accompagnants s'en sont inspirés comme l'évoque par exemple le répondant n° 4 : « ... *Oui, je me rappelle. Jean-Charles de la Faille a fait l'exercice avec nous...* » « ...*Oui, donc c'était ça, repenser au passé...* » **(R4)**.

Ce qui ressort de plus marquant, c'est que les propos de la majorité des entrepreneurs interrogés concordent avec l'affirmation de Sinek « *le pourquoi de toute personne ou organisme provient du passé* », émise dans son ouvrage « *Start With Why* » (Sinek, 2010, 212) :

«...*alors pour moi, ça a été un peu empirique...*», «...*je retourne à mes premiers amours...*» **(R1)**, «...*c'était ça, repenser au passé...*» **(R4)** «... *ah oui, c'est 100 % mon histoire personnelle et du coup professionnelle qui a expliqué et m'a permis d'arriver à cela...*» **(R5)**

Le répondant n° 3 pousse même cette affirmation à son paroxysme en disant qu'il en est incarné : «...*Moi le pourquoi je me suis senti toujours incarné je dirais...*» **(R3)**.

Nous notons enfin qu'un seul répondant a fait ce processus de recherche du pourquoi de manière tribale, en équipe. Son expérience vécue au cours de cette démarche trouve beaucoup de points communs avec la démarche narrative de découverte en équipe proposée par Simon Sinek et ses co-auteurs (Docker, Mead & Sinek, 2018, 107). Par exemple, il nous conte que chacun des trois associés s'est exprimé individuellement sur des questions générales, le répondant souligne le caractère itératif du processus avec des ateliers collectifs pour identifier les points communs. Nous pouvons assimiler cela à la 2e grande étape de la méthode tribale de Sinek qui est **la mise en œuvre** où on y retrouve les trois conversations et leur restitution. Il souligne également l'exercice de questions posées quant à la vision que chacun avait sur l'avenir de l'entreprise, ce

qui rejoint l'étape 3 avec « *les pourquoi potentiels* » (Docker, Mead & Sinek, 2018, 107) qui concorde également à la 3^e étape de l'approche narrative, la construction de l'avenir. Enfin, la formulation collective des trois associés pour une approbation générale du pourquoi de leur entreprise concorde avec l'étape de la formulation du pourquoi de cette méthode tribale :

«...elle nous a fait nous exprimer de manière complètement séparée sur un certain nombre d'items...», «...des questions très générales, sur tout plein de choses... », «...après un process un peu itératif...», «...pourquoi on s'est lancé là-dedans, qu'est-ce qui nous motivait, qu'est-ce qui nous fait nous lever le matin, pourquoi est-ce qu'on trouve que c'était une bonne idée, pourquoi ce secteur là en particulier... », «...dans des ateliers collectifs, ils ont vraiment réussi, ...à recouper les points communs. Ce qui avait l'approbation générale des 3 associés... » (R2)

Concernant les raisons qui ont nourri leur recherche du pourquoi, les répondants se rejoignent dans leurs propos. La raison la plus marquante relevée, c'est cette quête de sens et de concret :

« ...un vrai sujet pour moi a été la perte de sens... » (R1), « ...il y avait déjà une grande question de recherche de sens dans ma vie... » (R4), «...la nécessité de redonner un peu du sens à ce que je voulais proposer... » (R5).

A cela, viennent ensuite s'ajoutée la notion de **différenciation** et de **valeur ajoutée, unique** :

« ...la mission que je me sens incarné de faire la différence... » (R3), « ...c'est ça qui a une grande force, c'est que tu te différencies vraiment de tes concurrents, tu crées ton océan bleu... », «...je dit vraiment cette proposition de valeur unique... » (R6), «...cela nous apprend à mieux se connaître et à avoir une vision plus claire de notre valeur ajoutée dans notre travail... » (R4).

De cette recherche qualitative, nous pouvons émettre le constat suivant quant aux bénéfices relevés après une telle démarche. Ces **bénéfices**, apportés au projet entrepreneurial, sont, en partie, une prise de conscience, par les entrepreneurs, de l'importance du **Why** dans le discours marketing, dans l'apport de différence, dans l'application de leurs valeurs, dans l'établissement de leur stratégie. Les propos relevés lors de nos interviews nous permettent d'établir ce constat : *« ...je pense qu'effectivement, dans le cadre d'un discours marketing et en tout cas pour se faire comprendre de ses prospects c'est quelque chose de vital... » (R2), « ...il permet vraiment de comprendre les sommaires d'une stratégie... » (R3), « ...de réfléchir un petit peu de comment j'articule cela et quelles offres je mets en place derrière... » (R5).*

A titre personnel, ils soulèvent comme bénéfices, qu'ils se sentent maintenant, pour la plupart, mieux alignés avec eux-mêmes, au bon endroit et épanouis. Une autre prise de conscience a émergé notamment chez les répondants n° 1, 2 et 6, c'est la capacité de pouvoir mieux exprimer le ressenti: *« ...je suis vraiment entrée dans ce qui me touche vraiment, de ce qui me porte... »*

(R1), «...la force du Why by Simon Sinek, c'est que finalement il permet d'exprimer plus clairement quelque chose que vous ressentez... » **(R2)**, « ...directement ça parle aux émotions des gens et ça va les mettre plus en confiance... » **(R6)**.

Du point de vue de **l'application du concept du cercle d'or** (Sinek, 2010), nous remarquons aussi une concordance dans les avantages que peuvent retirer les entrepreneurs. Le plus significatif est qu'ils ont une meilleure compréhension de pourquoi ils font les choses. Cela leur permet ainsi de clarifier leur message à l'extérieur de l'entreprise et d'avoir une vision plus à long terme : «...tenir sur la longueur... » **(R1)**, «...le Why a un intérêt pour impliquer vos collaborateurs au quotidien et pour clarifier votre message à l'extérieur... » **(R2)**, «...cela permet d'avoir une vision, on communique beaucoup plus facilement sur ce qu'on fait avec son entourage... » **(R3)**.

Nous voyons donc que le changement le plus significatif constaté au sein de l'entreprise dans l'application du concept, c'est celui en lien avec la communication. Nous relevons effectivement que les entrepreneurs remarquent une meilleure communication, essentiellement avec les prospects et les clients, qui s'est vue facilitée avec un message « *Start With Why* » amenant alors plus de clarté et de compréhension. Nous relevons également que les relations avec les clients sont, de ce fait, plus axées sur le côté humain. Cette redéfinition du message selon le cercle d'or (Sinek, 2010) amène, pour une grande partie de nos répondants, plus d'empathie, de cordialité, de bienveillance envers les clients et le souci de leur satisfaction : «...les rapports sont vraiment bons...», «...Moi en tant que relations humaines, c'est du pur bonheur, j'ai que des bonnes relations, que des trucs chouettes... » **(R1)**, « ...je crois que je suis encore plus dans l'empathie, je me mets vraiment à la place du client... », « ...je vais essayer de tout faire pour faire plaisir aux clients... » **(R4)**.

Du point de vue d'un impact possible de l'application des méthodes de Sinek sur la performance du projet entrepreneurial, lorsque les entrepreneurs ont été confrontés à cette question, la majorité ont émis la difficulté à y répondre de manière objective. Nous ne disposons donc pas assez de données collectées pour établir un réel constat. En effet, selon les propos notamment des répondants n° 2 et 3, leur activité est encore assez récente et ne permet pas d'avoir une analyse sur l'évolution de la performance : « ...cette question Christelle, pour moi, elle est trop tôt parce qu'aujourd'hui, je suis une jeune entreprise... » **(R2)**, « ...cela fait 3 ans maintenant et il y a une nouvelle qui vient de nous rejoindre depuis janvier... » **(R3)**.

Toutefois, ce que nous pouvons souligner c'est que certains répondants ont vu une amélioration de leur performance au niveau du gain de temps récupéré par la communication facilitée ; un temps réaffecté au travail proprement dit. De même, la découverte du *Why* a permis à un autre

répondant de travailler sur ses offres et de gagner en visibilité, ce qui a eu, in fine, une légère incidence sur l'augmentation de sa clientèle ; « ...*Tu deviens plus performant puisque tu passes moins de temps à prospecter et plus de temps pour gagner des sous-sous en faisant le travail...* » **(R6)**, « ... *cela m'a permis de travailler sur mes offres et du coup, de me rapprocher aussi de partenaires et me mettre plus en visibilité. Alors oui cela m'a apporté à ce niveau-là, complètement...* » **(R5)**.

L'impact le plus difficile à évaluer dans cette recherche qualitative est celui de la motivation de l'équipe. D'une part, nous sommes confrontés, pour la majeure partie, à des entrepreneurs travaillant seuls et, d'autre part, les répondants travaillant en équipe disposent d'une start-up et d'une équipe trop récentes que pour avoir un recul à ce niveau-là. Cependant, nous pouvons constater que la connaissance de leur *Why* a une influence positive sur leur motivation. Les propos des répondants peuvent le laisser transparaître : « ...*savoir pourquoi je travaille. Et après, il y a plein d'effets collatéraux positifs...* » **(R1)**, « ...*le pourquoi il donne de l'énergie dans le sens où il a envie d'être, on a envie de le porter, on a envie de l'exprimer on a envie de le transmettre...* » **(R2)**, « ... *j'y crois à 99 % quoi...* » **(R3)**, « ...*j'ai le droit à être qui je suis, d'oser, d'affirmer mon Why, d'affirmer mes valeurs...* » **(R4)**, « ...*oui cela m'a motivée à communiquer...* » **(R5)**.

Cette recherche qualitative a aussi donné lieu à la mise en avant de certains inconvénients ou plutôt limites, des méthodes proposées par Sinek. Celles-ci soulèvent en effet chez certains quelques doutes sur le long terme. Pour le répondant n° 2 comme pour le n° 3, le *Why* évolue, progresse et le processus devrait, selon eux, être réalisé de manière récurrente : « ...*je pense que l'exercice du Why, ...il est à faire de manière récurrente...* » **(R2)**, « ...*je pense que c'est quelque chose qu'on découvre le pourquoi, ça vient une fois naturellement mais il progresse...* » **(R3)**.

Le répondant n° 1 quant à lui soulève, au travers de son expérience vécue, l'équilibre parfois très fin du cercle d'or : « ... *la difficulté parfois c'est que l'équilibre peut être fin pour que cela tienne...* » **(R1)**.

Nous pouvons dire que les sous-questions de recherche, posées au point 3.2 dans la deuxième partie (p. 29), trouvent leurs éléments de réponse dans les résultats exposés ci-dessus.

Quant à notre question de recherche, certains propos des répondants, soulevés ci-avant, laissent transparaître des éléments de réponse. Nous soulignons notamment que l'approche narrative permet aux entrepreneurs d'aller chercher dans leur vécu, leur *Why*, et qui a montré toute son importance dans la construction de leur projet entrepreneurial, en particulier dans leur communication, dans leur développement stratégique ou encore dans leur positionnement. Le

« *Start With Why* » dévoile un apport de valeur ajoutée et de différenciation à leur projet. Ces éléments mis en avant par le vécu des entrepreneurs montrent **l'efficacité de cet outil** pour l'entrepreneur tant dans la construction que dans la vie au quotidien du son projet entrepreneurial.

4.2 REcul CRITIQUE SUR LES RÉSULTATS ET LA MÉTHODE UTILISÉE

Nous posons quand même un certain recul critique sur la méthode utilisée qui est la recherche qualitative. Comme son nom l'indique, nous constatons qu'elle est effectivement de qualité. Toutefois, la méthode narrative montre des limites dans le sens où les répondants, lorsqu'ils racontent leur vécu, communiquent parfois des informations trop détaillées sur certains moments et pas assez sur d'autres, ou encore soulèvent des expériences qui n'apportent pas forcément d'insights pertinents au sujet de l'interview car ils sont emportés par leur récit. La longueur du récit peut être parfois un inconvénient dans notre recherche si les résultats espérés ne s'y retrouvent pas. En effet, comme nous le soulignons dans le chapitre sur la méthode narrative, Lumineau & Landais (2005) font le constat qu'il est important de ne pas perdre de vue, l'inéluctable subjectivité car, selon eux, chaque narration fait l'état d'un double choix, à la fois le choix de ce qui sera dit mais aussi de comment il sera dit.

Les questions semi-dirigées que nous proposons tentent de recentrer et d'essayer d'obtenir les bons insights mais cela reste très incertain quant à la réponse obtenue. Nous constatons enfin que cette méthode de recherche est très longue tant dans sa préparation (guide d'entretien), dans sa mise en place (rechercher les bons profils et obtenir des rendez-vous), dans sa réalisation (entretiens dépassant parfois plus d'1h30), dans sa retranscription (temps incalculable), que dans l'analyse des résultats obtenus (identification et extraction des insights pertinents). Mais, nous pensons qu'elle reste malgré tout la méthode la plus appropriée pour le sujet qui nous occupe dans ce travail.

Concernant les entretiens menés, nous constatons que nous espérions, à la base, obtenir des interviews de chef d'entreprise (PME, grande entreprise), mais l'échantillon obtenu lors de notre recherche de répondants s'est révélé tout autre. Il s'est finalement dirigé vers un profil d'entrepreneur indépendant ou de chef de start-up (TPE). D'un autre côté, cela nous permet d'avoir une cohérence dans notre échantillon et d'avoir un panel représentatif bien précis.

Nous avons pu ainsi relever un certain nombre de similitudes dans les verbatims des répondants mais nous n'avons toutefois pas atteint la saturation théorique. Nous aurions aimé pouvoir mener plus d'entretiens. Enfin, lors de notre recherche d'échantillon, huit entrepreneurs avaient

accepté une interview mais malheureusement, un a dû être hospitalisé et un autre n'a plus pu être disponible dans les temps. Il aurait dès lors été intéressant d'obtenir plus de répondants mais la difficulté à les identifier reste encore une fois notre plus grand obstacle.

4.3 RETOUR SUR LA REVUE DE LITTÉRATURE

Comme défini dans la première partie de ce travail, nous notons que les usages de la narration sont multiples (p. 4-5). Dans notre recherche, nous pouvons dire que nous avons fait plusieurs usages de la méthode narrative. Premièrement, nous l'avons utilisée comme instrument d'intervention pour mener les entretiens. Deuxièmement, comme source de données lors de nos entrevues afin de collecter les expériences des entrepreneurs et troisièmement comme méthode d'analyse pour étudier les verbatims des répondants. Ce constat nous ramène à notre conclusion du chapitre 2.2 (p.7), que l'approche narrative est effectivement une méthode d'analyse puissante dans notre recherche qualitative.

Les résultats de celle-ci ont montré que la majorité des entrepreneurs interrogés ont pointé comme bénéfique, à l'issue d'avoir trouvé leur POURQUOI, le fait qu'ils se sentaient en alignement avec eux-mêmes. Selon nous, celui-ci fait donc transparaître l'authenticité du *Why* de l'entrepreneur. Comme nous le relevons dans notre revue de littérature, Simon Sinek (2010) souligne que cette authenticité est l'ingrédient primordial pour maintenir son cercle d'or en équilibre. Elle reste également un élément fondamental pour inspirer les personnes à passer à l'action et qui, pour l'entreprise, ne peut que conduire vers un succès profond et durable s'il est réalisé dans **le bon ordre**. Celui préconisé par Sinek est de toujours commencer par son centre en se demandant POURQUOI avant de réaliser ce que nous voulons faire. Au vu de l'analyse de nos résultats ci-dessus, plusieurs de nos répondants ont souligné que cette découverte du pourquoi les avaient aidés à se poser les bonnes questions, à savoir pourquoi ils font les choses et avoir une vision du travail plus concrète. Cela rejoint l'allégation de Sinek : « le cercle d'or nous aide à découvrir les causes qui nous poussent à faire ce que nous faisons » (Sinek, 2015, 38).

Nous faisons un autre constat sur les résultats de notre recherche. En effet, le bénéfice le plus significatif de la découverte du pourquoi chez les entrepreneurs et de l'application du cercle d'or, est une meilleure communication grâce à la clarté du message à l'extérieur de l'entreprise apporté par le pourquoi. En effet, dans une vue tridimensionnelle, Sinek associe le cercle d'or à un mégaphone permettant ainsi au leader d'amplifier sa cause. Le QUOI est, pour Sinek, le porte-voix de la société, le langage qu'elle utilise pour s'adresser au monde extérieur ; celui-ci, quand il

découle du pourquoi et puis du comment, sera clairement exprimé. Les propos des répondants rejoignent donc le postulat de Sinek.

Enfin, dans la recherche qui nous occupe, nous ne pouvons pas rallier les affirmations de Sinek quand il dit que la raison d'être de l'organisation définie par le leader ne peut pas être véhiculée sans les personnes « comment » inspirées par ce pourquoi. En effet, l'auteur insiste sur le principe suivant : « ceux qui savent POURQUOI ont besoin de ceux qui savent COMMENT » (Sinek, 2015, 137-140). Il nous dit que les leaders et sociétés qui ont inspiré n'y sont pas arrivés seuls. Ils avaient à leurs côtés, un partenaire spécial qui savait comment faire pour donner vie au pourquoi du leader. Dans l'étude que nous avons menée, la majorité des entrepreneurs interrogés travaillent seuls. Ci-avant, nous avons relevé que justement depuis qu'ils savent pourquoi, ils parvenaient à le verbaliser et ils véhiculaient plus facilement leur message à l'extérieur de l'entreprise. Certains soulignaient une amélioration dans les relations grâce notamment au message qui est plus accrocheur. Cela nous soulève la question suivante : ces entrepreneurs, travaillant seuls, ne peuvent-ils pas aussi inspirer les clients à passer à l'action ou encore être des entrepreneurs inspirants pour d'autres entrepreneurs ?

5 CONCLUSION GÉNÉRALE

5.1 CONCLUSION

L'objectif de ce travail porte sur la problématique que nous ne disposons pas, voire très peu, d'études scientifiques qui se sont intéressées aux expériences des entrepreneurs appliquant le concept du cercle d'or ou au vécu de ces personnes lors de la recherche du pourquoi telle que proposée par Simon Sinek. Cela ne nous permettait donc pas d'identifier les étapes par lesquelles ces entrepreneurs étaient passées lors du processus de découverte ni de les relier aux étapes de la méthode narrative. Nous ne pouvions pas non plus en extraire les avantages et inconvénients qu'offrent les méthodes de Sinek, ni même leur impact éventuel sur la performance du projet entrepreneurial.

Cette problématique a donné lieu à la question de recherche ci-après, à laquelle ce travail à tenter de répondre : « **En quoi les méthodes narratives de Simon Sinek peuvent devenir des outils de gestion efficaces pour l'entrepreneur ?** ».

Après avoir d'abord analysé la littérature relative à la narration, les concepts et méthodes de Sinek et soulevé les critiques et limites posées par le monde scientifique, nous avons ensuite réalisé une recherche qualitative auprès de 6 entrepreneurs afin de s'intéresser à leur vécu et d'identifier par-là les impacts réels de l'application des concepts de Sinek dans leur projet entrepreneurial.

Il ressort de l'analyse des verbatims que les étapes clés, vécues par l'entrepreneur en questionnement, rejoignent en grande partie celles de la pratique narrative surtout dans la découverte du pourquoi tribal proposé par Sinek et ses co-auteurs. Les données collectées ne nous ont toutefois pas permis d'identifier de nouvelles étapes. Nous pouvons seulement constater que dans les moments de vie marquants évoqués par les répondants, la notion de remise en question s'est souvent posée. Peut-on l'associer à une étape ? Nous proposons plutôt qu'elle pourrait être associée à une question pour réactiver la mémoire lors de la narration.

Un autre constat de notre recherche a permis d'identifier les bénéfices qu'en tiraient les entrepreneurs suite à la découverte du pourquoi et à l'application du concept du cercle d'or dans leur entreprise. L'importance du *Why* dans le discours marketing, l'apport de différence, l'application de leurs valeurs, l'établissement de leur stratégie, l'alignement de soi, le positionnement, l'épanouissement, la clarification du message, les bonnes relations clients en font entre autres parties. Le plus significatif est la facilité qu'apporte le concept du pourquoi dans la communication de l'entrepreneur à l'extérieur de son entreprise et dans la compréhension du message véhiculé.

Dans les propos des répondants, nous constatons que la principale raison qui a nourri leur recherche du pourquoi, est la quête du sens et du concret.

L'analyse des résultats ne nous a cependant pas permis de mesurer l'impact de la performance sur le projet entrepreneurial ou encore l'impact de la motivation sur l'équipe. Toutefois, nous avons pu relever une influence positive des concepts sur la motivation de l'entrepreneur.

Nous pouvons répondre à notre question de recherche en disant que tous les bénéfices engendrés par les méthodes de Sinek en font de celles-ci un outil efficace pour l'entrepreneur. Toutefois, à l'issue des entretiens menés, nous avons remis en question la pertinence et la signification du mot **gestion** dans notre question de recherche.

Nous souhaitons revenir sur la définition émise à l'issue de notre revue de littérature quant au type d'outil qu'est, pour nous, le cercle d'or.

Le mot gestion n'est peut-être pas le plus adéquat car, du latin *gestio*, celui-ci fait référence à l'action mais dans notre question de recherche, il est plutôt question d'un outil qui va amener aux actions à prendre au quotidien dans la gestion de l'entreprise. Nous préférons dès lors changer d'outil de **gestion** par outil **d'impulsion**. En effet, pour nous le cercle d'or est un type d'outil qui donne une impulsion à la stratégie à mettre en place, à la formulation des valeurs que l'entrepreneur va véhiculer, aux objectifs qu'il va définir, aux actions qu'il va mettre en œuvre sur base de cet **outil d'aspiration, d'élan**. Voilà donc la définition finale que nous en donnons, à titre personnel, du type d'outil qu'est le cercle d'or : « ***un outil d'impulsion, d'aspiration, au management quotidien de l'entrepreneur*** ».

Dans une certaine mesure, notre définition peut trouver échos dans l'affirmation de Simon Sinek (2010) disant que le cercle d'or illustre bien, selon lui, le fonctionnement de toute organisation et de toute carrière.

5.2 OUVERTURE

Aux prémices de la réalisation de ce travail, plusieurs pistes de réflexion et d'analyse s'offraient à nous. En effet, la recherche-action était une piste que nous trouvions aussi intéressante à explorer. Pouvoir accompagner des entrepreneurs, des entreprises ou leurs équipes à trouver leur pourquoi aurait été une recherche des plus enrichissante de notre point de vue. Néanmoins, après avoir estimé le temps que prendrait de telles démarches, nous ne la trouvions pas envisageable dans le cadre de ce travail, la recherche qualitative était plus appropriée. Toutefois, nous trouvons que cette recherche-action apporterait une dimension appuyée à notre travail,

nous estimons dès lors qu'elle pourrait être davantage explorée, par exemple, dans un futur mémoire accordant un temps plus en adéquation à cette approche.

Par ailleurs, dans nos sous-questions de recherche, certaines n'ont trouvé que des brides d'éléments de réponse. Nous pensons notamment à la suivante : « *Comment la mise en place du concept du cercle d'or par l'entrepreneur au sein de son entreprise agit-elle sur sa performance ?* ». Celle-ci pourrait être prise en tant que question de recherche dans la réalisation d'un mémoire voire d'une thèse. Elle nécessite, nous le concédons, un travail conséquent auprès d'un certain nombre d'entreprises. La question pourrait même être reformulée et envisagée dans une recherche-quantitative permettant d'établir une cause à effet entre le cercle d'or et la performance.

Dans cette même optique, une autre de nos sous-questions, sur laquelle nous nous attendions à plus d'insights, pourrait également donner lieu à un travail ultérieur de recherche. C'est celle : « *En quoi trouver son pourquoi et le communiquer au sein de son organisation agit sur la motivation de l'équipe ?* ». C'est un domaine que nous aurions aimé explorer davantage mais le profil de nos répondants ne le permettait pas.

Concernant Simon Sinek et son postulat, une tout autre idée nous est apparue dans la rédaction de ce travail, celle d'explorer la narration oratoire en analysant l'aspect rhétorique des conférences TED et des podcasts de Simon Sinek. Ce qui serait utile de creuser, c'est de faire référence à la rhétorique en décrivant les procédés et techniques de l'art oratoire et faire le lien ou pas quant à la façon dont Sinek s'y prend lors de ses conférences pour susciter l'intérêt et persuader son public et, pour aller plus loin encore, quant à la manière dont le discours inspire lorsqu'il suit le cheminement de l'intérieur du cercle d'or vers l'extérieur (*Start With Why*).

Enfin, comme nous le soulevons dans notre introduction, il existe peu d'études et de recherches scientifiques qui se sont intéressé au vécu des entrepreneurs ayant fait le processus de découverte du pourquoi ou encore appliquant le concept du cercle d'or au sein de leur organisation. La poursuite de notre problématique par la recherche qualitative serait une continuité à ce travail, elle viendrait l'enrichir et l'approfondir davantage.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, S. (2017). *Living a Feminist life*. Durham: Duke University Press.
<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.02.001>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5. En ligne :
http://www.bichat-larib.com/publications.documents/3446_2008_introduction_RQ_Exercer.pdf
 Consulté le 23 mai 2023
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 452-492.
<https://doi.org/10.2307/259329>
- Barthes, R. (1966). *Critique et vérité*. Paris, Seuil.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.
<https://doi.org/10.2307/2393432>
- Brown, M. H. (1990). Defining Stories in Organizations: Characteristics and Functions. *Communication Yearbook*, Newbury Park, Sage, 162-190.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds. Possible worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. (2004). Life as narrative. *Social Research: An International Quarterly*, 71, 691-710.
 Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/life-as-narrative/docview/209669779/se-2>
- Chanal, V. (2005). Récits et management. *Revue française de gestion*, 31(159), 9-14.
<https://doi.org/10.3166/rfg.159.9-14> Consulté le 4 mars 2023.
- Charry, K. (2022-2023). Market Insights : Partie exploratoire [PowerPoint slides]. Retrieved from Université Catholique de Louvain, https://www.student-corner.be/pluginfile.php/1257576/mod_resource/content/1/2022_23%20Slides%20de%20cours%20MI%20Partie%20Exploratoire%20HD%20Charleroi.pdf
- Christian, D. & Boudès, T. (1998). Vers une stratégie narrative, Il était une fois le changement. *Revue française de gestion*, 120, 110-119.

- D'Almeida, N., & Merran-Ifrah, S. (2005). Le récit patronal. La tentation autobiographique. *Revue française de gestion*, 31(159), 109-124. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.109-124> Consulté le 11 mars 2023.
- Docker, P., Mead, D. & Sinek, S. (2018). *Trouver son pourquoi : Guide pratique pour découvrir son moteur et celui de son équipe* (M. Bouvier, Trans.). Paris: Pearson France (Original work published 2017).
- Ganon-Shilon, S., & Chen, S. (2019). No school principal is an island: From individual to school sensemaking processes in reform implementation. *Management in Education*, 33(2), 77-85. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1177/0892020618805799>
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 15-44. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44> Consulté le 4 mars 2023
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Kahane, B. (2005). Les conditions de cohérence des récits stratégiques. De la narration à la narration. *Revue française de gestion*, 31(159), 125-148. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.125-148> Consulté le 11 mars 2023.
- Kaoun, T. M. (2019). Sinek's start with why - Starts the conversation, raises questions in practice. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(5), 76-80. En ligne : <https://www.proquest.com/scholarly-journals/sineks-start-with-why-starts-conversation-raises/docview/2344257458/se-2>
- Landais, C., & Lumineau, F. (2005). La narration du dirigeant. Une approche herméneutique. *Revue française de gestion*, 31(159), 71-81. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.71-82>. Consulté le 11 mars 2023.
- Lawrence, T.B. & Maitlis, S. (2012). *Care and Possibility: Enacting an Ethic of Care through Narrative Practice*. *Academy of Management Review*, 37, 641-663. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0466>. Consulté le 15 février 2023
- Livian, Y. (2018). *Enseigner la recherche qualitative en sciences économiques et de gestion*. En Ligne : <https://shs.hal.science/halshs-01757005/>. Consulté le 23 mai 2023

- Mandelbaum, J. (1989). Interpersonal Activities in Conversational Storytelling. *Western Journal of Speech Communication*, 53, 114-116.
- McAdams, D. (1993). *The stories we live by. Personal myths and the making of the self*. New York: Guilford Press.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Monk, G. D. (1997). How narrative therapy works. In Monk, J., Winslade, K., Crocket, & D. Epston (Eds.). *Narrative Therapy in practice: The archaeology of hope*: San Francisco, Jossey Bass, 3-31.
- Moore, G. (1991, revised 1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-tech Products to Mainstream Customers*.
- Murray, M. (2017). Chapitre 5. La recherche narrative. Dans : Marie Santiago Delefosse éd., *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (pp. 107-130). Paris: Dunod.
<https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/dunod.santi.2017.01.0107>
- Myrsiades, L. S. (1987). Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting. *Management Communication Quarterly*, 1 (1), 84-120. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/corporate-stories-as-cultural-communications/docview/232848218/se-2>
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action. *Research in Organizational Behavior*, Cumming L. L., Barry M. Staw (Eds.), Greenwich Conn, JAI Press.
- Polkingorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Rentz, K. (1992). The Value of Narrative in Business Writing. *Journal of Business and Technical Communication*, 6(3), 293-315.
- Reuter, Y. (1997). *L'analyse du récit*. Paris, Dunot.
- Ricœur, P. (2014). Présentation. Dans : , P. Ricœur, *La mémoire, l'histoire, l'oubli* (pp. 1-4). Paris: Le Seuil. En ligne : <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/la->

[memoire-l-histoire-l-oubli--9782020349178-page-1.htm#xd_co_f=OGU2OTUwNGQYtYUzZS00NzY2LTgzNGYtNTUzYjhmNmE4ODQ2](https://www.memoire-l-histoire-l-oubli--9782020349178-page-1.htm#xd_co_f=OGU2OTUwNGQYtYUzZS00NzY2LTgzNGYtNTUzYjhmNmE4ODQ2)

Sinek, S. (2015). *Commencez par pourquoi : Comment les grands leaders nous inspirent à passer à l'action*. Canada : Performance Edition (Original work published 2009).

Soulier, E. (2000). Les récits d'apprentissage et le partage de connaissances dans les organisations : nouvelles pistes de recherche. *Systèmes d'information et Management*, 2 (5), 59-78.

TED Talk (2010). *Simon Sinek: How great leaders inspire action*. Retrieved from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

TED Talk (2021). *Simon Sinek: How to discover your why in difficult times*. Retrieved from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_to_discover_your_why_in_difficult_times

Vaid, N. R., Sabouni, W., Wilmes, B., Bichu, Y. M., Thakkar, D., & Adel, S. (2022). Customized adjuncts with clear aligner therapy: “The Golden Circle Model” explained! *Journal of the world federation of orthodontists*, 11(6), 216-225. <https://doi.org/10.1016/j.ejwf.2022.10.005>. Consulté le 28 avril 2023

Vance, C. (1991). Formalising Storytelling in Organisations: A Key Agenda for the Design of Training. *Journal of Organizational Change Management*, 4 (3), 52-59.

Vivier, P. (2021a). *Analyse critique du livre de Simon Sinek « Start With Why »*. En ligne : <https://www.coaching-etudiant.net/analyse-critique-rapide-du-livre-de-simon-sinek-start-with-why.html>

Vivier, P. (2021b). *Simon Sinek - Find Your Why : Analyse d'une méthode dangereuse*. En ligne : <https://www.coaching-etudiant.net/simon-sinek-find-your-why-analyse-d-une-methode-dangereuse.html>

Weick K. (1995). *Sensemaking in Organization*. Sage, Thousand Oaks.

7 ANNEXES

Toutes les annexes à ce travail sont reprises dans le **DOSSIER DES ANNEXES** en fichier joint.

En voici la liste :

7.1	Annexe 1 – Comparaison des différentes perspectives à la narration en organisation.....
7.2	Annexe 2 – Demande d’interview postée sur LinkedIn
7.3	Annexe 3 – Profil des répondants.....
7.4	Annexe 4 – Guide d’entretien
7.5	Annexe 5 – Retranscription des interviews
7.5.1	Interview 1.....
7.5.2	Interview 2.....
7.5.3	Interview 3.....
7.5.4	Interview 4.....
7.5.5	Interview 5.....
7.5.6	Interview 6.....
7.6	Annexe 6 – Synthèse des données récoltées lors des entretiens.....

Résumé

Ce travail de recherche tente de comprendre le vécu des entrepreneurs appliquant les méthodes de Simon Sinek au cœur de leur projet entrepreneurial. Cette problématique soulève notre question de recherche sur l'efficacité d'un tel outil pour l'entrepreneur. Avant d'y répondre, nous avons réalisé une revue de littérature consacrée à la méthode narrative utilisée par Sinek dans « *Find Your Why* » et à son postulat du **Pourquoi**. Une recherche exploratoire a ensuite été menée auprès des entrepreneurs s'intéressant à ce vécu. Sur base des observations, une analyse a pu être dégagée. Elle met en avant une série de bénéfices pour l'entrepreneur d'appliquer le cercle d'or et l'intérêt de commencer par le « *Why* » en toutes circonstances. Après un recul critique sur cette méthode et les résultats obtenus, nous concluons ce travail sur les points principaux et proposons plusieurs pistes d'ouverture pour inspirer d'autres recherches sur le sujet.

Summary

This research work attempts to understand the experiences of entrepreneurs who apply Simon Sinek's methods to their entrepreneurial project. This problematic raises our research question about the efficiency of such a tool for the entrepreneur. Before answering this question, we conducted a literature review on the narrative method used by Sinek in "*Find Your Why*" and on his **Why** postulate. Exploratory research was then carried out among entrepreneurs interested in this experience. Based on the observations, an analysis could be drawn up. It highlights several benefits for the entrepreneur in applying the *Golden Circle* and the importance of starting with the "Why" in all circumstances. After taking a critical look at this method and the results obtained, we conclude this work on the main points and propose several avenues to inspire further research on the subject.