

Cultivons la disruption positive

Tout se transforme, tout s'accélère... les acteurs de l'accompagnement des transformations d'entreprise eux-mêmes se réinventent. Une nouvelle nature d'acteurs vient en effet de voir le jour, née de l'union d'une université et d'une agence en stratégie et management collaboratif pour « cultiver la disruption positive ». Récit !



Oui, tout change, se transforme, au point que l'on distingue aujourd'hui dans les conversations comme dans les médias le « nouveau monde » de « l'ancien ». Mais de quoi parlent-on ? D'une césure qui dépasse de loin l'avènement du « digital » : elle révèle un changement de nature de la société, reflète l'émergence d'un contexte dans lequel il

* Président de l'agence In Principo, fondée en 2002, activateur de dynamiques collaboratives

La disruption positive est l'action
de relier en une seule
et même démarche les défis
d'une organisation aux
aspirations fondamentales
de chacun de ses membres.

nous faut évoluer différemment. Intuitivement, chacun peut associer des images opposées – voire manichéennes – à ces deux mondes. L'ancien se présenterait comme hiérarchique, mécaniste, gris, planifié, ennuyeux, vertical... privilégiant l'avoir, le statut, le paraître, le conformisme, la norme. Le nouveau peut se décrire comme digital, coloré, créatif, passionnant, horizontal, imprévisible... privilégiant l'être, la relation, l'authenticité, l'engagement. Sur le fond, de quoi s'agit-il ? Pour Jean Staune¹, scientifique et philosophe, nous serions tout simplement en train de changer la représentation même de notre civilisation. Selon lui, il y avait jusqu'alors le monde déterministe de Newton, où tout a sa place (la mécanique, les planètes), où tout est prévisible, où l'ordre est la clé de la performance. Apparaît aujourd'hui un monde né d'une conception plus récente, la physique quantique, où tout est dynamique, relatif, indéterminé, fractal, systémique (les particules élémentaires, la relativité, le vivant, l'internet). Les chercheurs de Harvard parlent déjà depuis une dizaine d'années de monde du chaos, qu'ils décrivent par l'acronyme VICA, pour volatile, incertain, complexe et ambigu. Les marques grand public ne s'y sont pas trompées et se positionnent aujourd'hui sur l'expérience, l'engagement, le bon, le bio, le vrai. Le grand public le vit déjà, le demande de plus en plus : préférence pour les circuits courts, « déconsommation », recherche du vrai, montée des exigences citoyennes. Chacun aspire aujourd'hui à être davantage acteur, à se réaliser.

L'intelligence collective

Et cette métamorphose gagne désormais les acteurs de l'accompagnement de ces transformations, rassemblés classiquement sous l'étiquette d'« acteurs du conseil ».

Aujourd'hui deux natures d'acteurs coexistent. Ceux du conseil, qui ont grandi avec le paradigme précédent, sont centrés sur une expertise verticale (performance, optimisation des processus, organisation, stratégie), et ceux d'une démarche nouvelle, centrée sur l'humain (coaching, facilitation) et que l'on pourrait qualifier d'horizontale. Ils apportent de fait volontairement plus d'expertise de contenu. Pourtant, pour être pleinement acteur de ce nouveau monde, il faudrait et l'humain et les savoirs, l'un et l'autre devant se conjuguer pour engendrer la dynamique créatrice nécessaire à une évolution continue.

Les acteurs qui l'ont compris disruptent l'économie et la société, modifient les règles, imposent de nouveaux formats économiques et de nouvelles valeurs. Dans les « disrupteurs économiques », l'on trouve les GAFAs, Netflix, Uber, BlaBlaCar, Doctolib. Chez les « disrupteurs au plan sociétal », l'on trouve des marques telles que BioCoop, Weleda, Enercoop, Le Slip Français, L'Occitane, Naturalia. Ces entreprises conjuguent vision, agilité managériale, flux de connaissance et capacité d'agir. Cette montée en puissance des disrupteurs a été récemment mise en évidence par le classement BrandZ Top 50 France 2019 de Kantar Millward Brown/WPP en décembre 2018². Le communiqué titrait *Disruption et RSE, moteurs de croissance de la valeur des marques françaises*³. Pour ces marques, pour ces organisations, le nouveau monde est bien plus qu'une opportunité, c'est une nouvelle réalité. Pour se transformer en entreprise du nouveau monde et jouer pleinement son rôle dans son écosystème, il faut mobiliser en continu l'humain par une vision – c'est-à-dire une capacité à penser ensemble le futur, développer l'intelligence collective, nourrir son collectif du flux immense et continu de connaissances nouvelles, être créateur, agile, efficient.



C'est cette voie transformatrice qu'ont entrepris Pierre Giorgini – président et recteur de l'université catholique de Lille depuis 2013 – et ses équipes. Il déclarait fin mars 2019 : « *En deux mandatures, "Osons la confiance" et "Osons l'espérance" – qui est en cours –, j'ai engagé l'Université dans une démarche de réinvention, considérant ses nombreux défis, dont celui de repenser ce qu'est l'éducation dans une société où l'information est surabondante. Nous avons entrepris ensemble de questionner notre rôle de lieu éducatif. L'éducation peut être décrite globalement comme le passage de l'information à la connaissance, de la connaissance à la sagesse, et de la sagesse à la spiritualité. Ainsi, chaque composante de l'Université resitue son rôle et repense son approche pédagogique : classes inversées, design thinking, expériences, making, écosystèmes. Notre objectif : devenir*

collectivement acteurs des évolutions de notre siècle ». Et cette réinvention est visible jusque dans les chiffres. Ces quatre dernières années, les effectifs de l'université catholique de Lille ont grimpé de 26 000 à 33 000.

La disruption... positive

En 2014, In Principo commence à collaborer avec l'université catholique de Lille sur une thématique de recherche des écosystèmes innovants portée par Michel Saloff-Coste⁴. De cette collaboration naît, en 2017, la prise de conscience que pour réussir le basculement des entreprises dans le nouveau monde, il est nécessaire d'inventer un accompagnement. Celui-ci conjugue la puissance de connaissance et d'expertise d'une université avec la posture d'un facilitateur. L'objectif est alors de faire émerger la dynamique vivante de l'intelligence collective autant au cœur de l'organisation qu'avec son écosystème, la dynamique sans laquelle l'entreprise ne peut être créative, agile, efficiente, pleinement vivante. C'est pour répondre à cette nécessité que l'université catholique de Lille et In Principo ont créé, en 2018, un groupement d'intérêt économique (GIE), avec pour marque LaCatho-InPrincipo et pour proposition *Cultiver la disruption*.

La disruption positive, c'est une entrée complète dans le nouveau paradigme, intégrant une disruption économique, une disruption par les valeurs. Elle permet de gagner sur toutes les dimensions de la transformation en une seule démarche : la conversion des acteurs, la mobilisation par le sens, la différenciation par l'impact et la valeur d'usage, la créativité et l'innovation, l'agilité et l'efficacité. Pourquoi ? Parce que la recherche d'un impact positif sur le plan sociétal est vecteur de sens pour chacun, l'entreprise peut alors développer une dynamique auto-organisatrice : être créative, agile, efficiente... La disruption positive est ainsi l'action de relier, en une seule et même démarche, les défis d'une organisation aux aspirations fondamentales de chacun de ses membres. La disruption positive permet de se mobiliser avec pertinence et efficacité sur ce qui fait sens, de se différencier plus vite, d'innover plus juste, en étant porté par les collaborateurs, les clients et les partenaires de l'entreprise. Et comme la dynamique des mutations est continue, la disruption positive se cultive dans le temps ! Pour Pierre Giorgini, « la disruption positive est une démarche joyeuse, car répondre à ce qui fait fondamentalement sens pour chacun engendre collectivement de la joie ! ».



Aujourd'hui, les acteurs du conseil classique proposent une lecture unidimensionnelle du monde, conjuguant des impératifs d'accélération, de performance opérationnelle et de créativité à des organisations toujours plus impersonnelles. Leur horizon est l'intelligence artificielle, la standardisation des services par les algorithmes, alpha et oméga d'une performance toujours plus automatisée, contrôlée, dirigée. Le véritable enjeu est désormais d'accompagner les organisations en mobilisant l'intelligence collective le plus largement possible (équipe, entreprise, écosystème), d'engager les acteurs de ces organisations vers une co-élaboration positive de leur propre futur (à court, moyen et long terme) pour changer la donne selon leurs aspirations individuelles et collectives. Une marque nouvelle, une nouvelle nature d'accompagnement pour disrupter positivement le nouveau monde ! ■

1 - Jean Staune, L'Intelligence collective, clé du monde de demain, *l'Observatoire*, avril 2019 (editions-observatoire.com/content/Lintelligence_collective_clé_du_monde_de_demain).

2 - fr.kantar.com/économie/marques/2018/brandz-top-50-france-2019-les-50-marques-francaises-les-plus-valorisees/.

3 - fr.kantar.com/économie/marques/2018/disruption-et-rse-moteurs-de-croissance-de-la-valeur-des-marques-francaises/.

4 - In Principo fut membre actif de l'Institut international de prospective des écosystèmes innovants, dirigé par Michel Saloff-Coste de 2014 à 2018. Une session des entretiens Albert Kahn a été consacré aux travaux de l'Institut le 30 janvier 2018 : eak.hauts-de-seine.fr/les-publications/panorama-mondial-des-ecosystemes-innovants.

AGENDA

■ ONE TO ONE DIGITAL MARKETING

COMEXPOSIUM

8 - 10 octobre 2019

www.one-to-one-biarritz.com

Biarritz

■ SALON DU CHOCOLAT

30 octobre -

3 novembre 2019

www.salon-du-chocolat.com

Parc des expositions

Paris porte de Versailles

■ TENDANCES COMMUNICATION

25 - 29 novembre 2019

www.comundi.fr/

Paris