

# **La disruption**

## ou comment sortir du cadre ?

**Bernard BALCET**

Ingénieur ECP, membre de l'AFSCET et de APCMCX

[bbalcet@aol.com](mailto:bbalcet@aol.com)

### **Résumé**

Dans la résolution de problèmes d'organisation et de management, on se heurte souvent à la difficulté de mise en œuvre des solutions. La disruption est au cœur d'une démarche commencée avec l'analyse des situations de terrain.

Consultants et auteurs de livres de management ont étudié diverses situations. Ils en ont tiré des visions à plus ou moins long terme et exprimé, par des schémas parfois systémiques, ce qu'ils ont produit. La disruption est décrite dans des ouvrages de Jean-Marie Dru qui donnent de nombreux cas illustratifs ainsi que quelques précisions pour utiliser cet outil:

J'ai intégré ces éléments de méthode dans mes pratiques et c'est la synthèse opérationnelle qui est présentée ci-après. Ainsi, le changement recherché découle d'une nouvelle lecture de la réalité.

### **Abstract**

When you are solving problems of organisation or management, you meet often the difficulty in implementing working solutions. Disruption is in the hearth of an approach starting with analysis of ground situations.

Consultants and management books authors have studied several situations. They have extract visions for more or less terms and expressed by sometimes systemics schemes what they have produced. The disruption is described in the Jean-Marie Dru works which gives many illustrating cases and some precisions for using this tool.

I have integrated this parts of methods in my practices and this is the operational synthesis which is given there after. Thus, the required change is coming from a new reading of reality.

### **Mots clés**

Situation de travail, terrain, cadre, vision, pertinence, diversité, métamorphose

### **Key words**

Work situation, ground, frame, vision, pertinence, diversity, metamorphosis

## Contexte

Ma contribution se veut être la suite de ma communication à Lisbonne (7<sup>o</sup> Congrès) qui faisait le lien entre une systémique globale et une systémique de terrain. Il s'agit maintenant d'introduire la notion de disruption comme convergence entre les méthodes précédentes. Ce terme a été promu par Jean-Marie Dru lorsqu'il était patron d'une grande société de publicité.

Mon apport essentiel est d'ancrer la disruption dans un travail d'analyse des situations qui installe d'emblée la réalité de terrain comme levier essentiel de la transformation recherchée. La pratique est indispensable pour assimiler tous ces concepts bien que les principes de la systémique soient constamment présents. La présentation proposée donne les détails de la démarche et fait appel à deux types d'exemples : des exemples issus d'expériences vécues et des exemples imaginés pour des actions futures possibles.

Je vais expliquer les tenants et aboutissants de cette méthode et mettre en lumière ce qui est au cœur, à savoir la dynamique humaine. D'autres communications peuvent trouver une connexion avec ces éléments, sachant que la pratique de la disruption peut devenir un art de penser ou même de vivre.

## Idée de disruption

Ce vocable est donc emprunté à Jean-Marie Dru, ancien patron d'une société de publicité d'envergure mondiale. Il a développé ce concept dans le cadre de ses activités professionnelles où le souci constant est de trouver des pensées directrices pour l'action face à la concurrence et aux attentes des clients ou prospects. Jean-Marie Dru explique bien le processus qui l'amène dans son métier à sortir de la banalité pour trouver des axes nouveaux.

En effet, dans un métier de consultant en organisation et management comme celui que je pratique, on est mis en face souvent de la banalité dans les problèmes rencontrés ainsi que dans les solutions communément pratiquées. On constate ainsi, comme le dirait Bateson, que « plus de la même chose donne encore plus du même résultat ». On a beau faire appel à des démarches parfois très élaborées, les résultats ne sont pas vraiment au rendez-vous. Il est donc logique de rechercher l'originalité, voire l'innovation. Cela paraît relever de l'esprit imaginaire ou de l'intuition. En fait, dans ma pratique, la disruption à opérer émerge de façon naturelle à la suite d'un travail d'imprégnation. Celui-ci découle d'une analyse sur le « terrain » des situations le plus souvent de travail.

La confrontation au réel, chose difficile de nos jours, permet de comprendre les réactions au sein des situations avec les boucles systémiques et ainsi faire apparaître la diversité des causes, des leviers et des solutions possibles. La disruption est une façon de présenter des solutions qui permettent de faire le lien entre plusieurs caractéristiques finement identifiées et la façon de s'y prendre.

La méthode préconisée est décrite dans cette communication. Elle est un continuum entre la prise en compte d'une réalité de terrain et l'accompagnement vers des solutions envisageables même en rupture. Les **méthodes habituelles** s'arrêtent au stade du diagnostic théorique qui, faute de rapprochement suffisant avec le réel, en restent là dans un climat d'absence de

solution véritable. La puissance de la méthode se joue précisément là, dans l'implication naturelle des acteurs. Quelques exemples sont donnés pour illustrer la disruption sur des thèmes vécus ou sur des problématiques à venir.

## Développements

Cette présentation comporte trois parties :

- **1 - une description de la méthode** aussi bien dans sa partie analyse de situations (activité, relations, informations, incidents, sécurité.) que dans sa séquence disruption (conventions, disruption et vision)
  - o Cette séquence est la base du travail selon Jean-Marie Dru. On voit tout de suite le cheminement de l'esprit qui commence à repérer ce qu'il garde proche de lui et lui donne envie de faire une disruption.
  - o L'analyse de situations précède la disruption car il s'agit de s'imprégner d'une réalité de terrain. Cette analyse commence par l'identification des cinq paramètres d'entrée : activité, informations, relations, etc. Ce travail se fait à partir d'observations et d'échanges avec les personnes sur site. Tout une méthode est déployée pour passer des paramètres d'entrée aux paramètres de sortie (voir exemple de réseau de gérontologie).
  
- **2 - des exemples vécus** dans le métier de consultant avec sa diversité comme :
  - o connaissance de l'estuaire
  - o crabes dans la mangrove
  - o **camions à l'entrée de la raffinerie**
  - o déchargement du méthanier
  - o changement de métier dans une papeterie
  - o mis en place d'un open-space
  - o médicaments bleus pour aveugles
  - o handicap et santé publique
  - o promotion et prévention en santé
  - o liasse transport pour stockage
  - o **trajet Montchanin-Paris**
  - o réseau de néphrologie
  - o

Parmi ces exemples, celui des **camions à l'entrée de la raffinerie** qui illustre la nécessité de bien penser. Dans ce cas, la mission était de moderniser le logiciel de gestion des camions entrant dans la raffinerie. La problématique était la gestion de files d'attente. Il se trouve que lorsqu'on observait ce qui se passait devant la raffinerie, on s'apercevait que les chauffeurs s'arrangeaient entre eux pour former la file d'attente qui leur convenait sans l'aide d'un logiciel.

Autre exemple anecdotique que je prends chez un ami qui faisait souvent pour son travail le trajet en train **Montchanin-Paris**. Astronome pour ses loisirs, il avait l'habitude d'observer les paysages et en particulier le paysage le long du chemin de fer. Il s'est donc amusé à faire un document où il répertoriait les points marquants du parcours (localités, église, arbre en boule, etc. ). Les autres voyageurs avaient tendance à s'amuser de cette manie mais au bout d'un certain temps ils s'y intéressaient vraiment, les enfants les premiers.

- **3 - des exemples envisageables** et variés comme :
  - o **intelligence économique** (comment travaillent les autres)
  - o **avec et par**
  - o oser la confiance
  - o être ensemble
  - o création d'un réseau de gérontologie

Dans ces exemples, il y a la recommandation de travailler de façon participative « **avec et par** ». Très en vogue, le travail en collaboration suppose que l'on fasse les activités **avec** les gens. Cette attitude n'est pas automatique car on ne sait pas toujours comment partager la réflexion, l'action et bien sûr les résultats. Mais la véritable participation est d'agir **par** les gens. Cela signifie que l'activité est confiée à autrui tout en en gardant la responsabilité. Cette manière de faire suppose une bonne maîtrise des tâches à accomplir et une **confiance** large dans les hommes.

Les exemples de cette catégorie ont un avenir prometteur car ils s'appuient sur des mentalités avancées. **L'intelligence économique** est une activité défensive et offensive dans le fonctionnement des entreprises. Souvent, il s'agit de mettre en lumière les vulnérabilités ou au contraire les opportunités du fonctionnement. Les spécialistes de l'intelligence économique ne se bornent pas à regarder les précautions mises en pratique ou même les procédés utilisés. Ils sont amenés à regarder **comment travaillent les autres** et donc à utiliser, entre autres, les méthodes d'analyse des situations de travail.

C'est donc au cœur du travail réel que se situent les risques et les opportunités. Mais il faut aller au-delà du slogan « **être ensemble** ». La mode est au collectif avec la valorisation des équipes, du travail en groupe ou des logiciels collaboratifs. Le fonctionnement collectif est à construire et on oublie par exemple de profiter d'un badge pour créer des liens dans des réunions ou des cocktails.

Ces cas peuvent être détaillés à volonté. Ils montrent la diversité des situations et le besoin de réflexions variées pour apporter des solutions véritables. Au passage, il est permis de constater l'apport en progression de l'état d'esprit positif et de la créativité. L'exemple du **réseau de gérontologie** permet de détailler la méthode et d'en tirer les conséquences. Les personnes âgées, avec leurs problèmes spécifiques, sont un bon terrain pour comprendre la dynamique de la disruption . Un certain temps peut avantageusement y être consacré , par exemple pour bien comprendre les dimensions diverses de la **dépendance**.

Paradoxalement, c'est une **analyse fine du terrain** qui est la clé de tout et donne le recul recherché. En effet, l'observation apporte une information précieuse multiforme à condition de partir du terrain réel et de ne pas se contenter de réponses à des questionnaires. Il faut voir que les entretiens menés dans un local par un professionnel de la sociologie sont à compléter parce que l'interviewé n'est pas sur son territoire. Les pistes de solution et de disruption apparaissent lorsque les tenants et aboutissants ont été identifiés dans les propos mais aussi dans les observations et dans les étonnements générés par les rapprochements réalisés. Toute la puissance de cette méthode réside dans un suivi consciencieux d'une progression d'autant plus que c'est la réflexion issue de l'analyse qui permet d'opérer une disruption et donc de déboucher dans des solutions innovantes.

## **Phrases et formules**

A titre d'échauffement voici des phrases et des formules. Mais les meilleures viendront des actions concrètes sur le terrain.

- Des phrases ou formules significatives sont proposées ci-après à partir des livres de la bibliographie.
- Disruption = processus de remise en cause des modes de pensée  
Séquence : convention, disruption, vision
- Il n'est pas si important d'être le meilleur dans ce que vous faites. Il vaut mieux faire ce que les autres ne font pas.(Jefferson)
- Disruption, une méthode dont l'objet est de produire avec rigueur des idées neuves  
= capacité à conjuguer pertinence et différence
- Nous construisons à partir de nos différences
- Quand vous avez un problème, mettez toujours la matière sur la table. De la matière jaillira l'idée.(Philippe Michel)
- L'avenir peut venir de n'importe où
- On n'apprend jamais grand-chose des gens qui nous ressemblent trop (discours prononcé sur la diversité à un dîner de la Japan Society de New York)
- Il faut se réveiller d'une pensée qui dure trop (Paul Valéry)
- L'aberration c'est de refaire sans cesse la même chose, tout en espérant un résultat différent (Benjamin Franklin)
- La disruption, c'est le confort dans l'inconfort
- Quelle est notre stratégie ? Courir à toutes jambes, puis changer de direction (Jack Welch)
- La créativité, c'est l'art d'établir des relations entre des choses qui n'en n'ont pas de prime abord

Mais la réflexion s'alimente par l'observation des situations. Il y a tout intérêt à bien observer les paramètres d'entrée que sont l'activité, l'information, la relation, les incidents.

## **En conclusion**

Ainsi, à travers ces formules, l'amont et l'aval de la disruption nourrissent la réflexion pour une meilleure appréhension de la réalité et des possibles. Finalement ; sont valorisés les avantages à attendre de cette méthode et de sa pratique en rapport avec l'évolution des difficultés d'aujourd'hui (problèmes complexes, besoins d'innovation).

## **Bibliographie**

:

Françoise Kourilsky *Du désir au plaisir de changer* DUNOD juillet 2000

Jean-Marie Dru *Disruption live* Village Mondial Janvier 2003

Jean-Marie Dru *La publicité autrement* Gallimard Janvier 2007

Pek van Andel Danièle Bourcier *De la sérendipité* L'act mem Décembre 2008

François Dupuy *Lost in management* Seuil Février 2011

Edgar Morin *La voie* Fayard Janvier 2011