FABIAAN VAN VREKHEM

DISRUPTION @WORK

HUIT NIVEAUX D'ENTREPRENEURIAT

Traduit du néerlandais, publié sous le titre Disruptie@WORK,
Éditions LannooCampus, 2017.

D/2018/45/94 – ISBN 978 94 014 5170 3 – NUR 801

Maquette de couverture et mise en pages : Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Traduction: Nuances

© Fabiaan Van Vrekhem et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2018.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.
Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain
Belgique
www.lannoocampus.be

À PROPOS DE CE LIVRE

L'ouvrage de Fabiaan Van Vrekhem a été publié au moment où, exactement cent ans après la date de la prévision théorique, l'existence des ondes gravitationnelles a pu être établie. Fort de son expérience avec diverses organisations, il ne fait pas de prévisions mais analyse les ondes de choc causées par les changements durables, les défis qu'ils imposent aux acteurs de terrain et la contribution sociétale que ces derniers doivent fournir avec leur organisation. Avec lui, il n'est pas question de classification statique des processus de changement, mais bien de la nécessité de la création de valeur. Il ne suffit plus de faire de son mieux dans un contexte existant, il faut créer un nouveau contexte. Seule une histoire durable préservera la pertinence d'une organisation au sein de laquelle l'offre et la demande – la propriété, donc – doivent être partagées. Impliqué sur le plan sociétal, Fabiaan Van Vrekhem propose une histoire positive, passionnante à utiliser comme fil conducteur.

Luc Van den Brande
Président de la VRT

DISRUPTION
@WORK

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE CE LIVRE 5

INTRODUCTION :
POURQUOI DEVRIEZ-VOUS LIRE CE LIVRE ? 9

DISRUPTION : UN ÉLÉPHANT DANS
UN MAGASIN DE PORCELAINE 13

1 QUALITÉ 25

2 SERVICE 33

3 MEILLEURE PRATIQUE 41

4 DIFFÉRENCIATION 49

5 RÉPUTATION 59

6 CONTRIBUTION SOCIÉTALE 71

7 PROGRESSION SOCIÉTALE 81

8 DÉVELOPPEMENT UNIVERSEL 87

GÉRER OU CRÉER DU CONTEXTE 91

L'IMPACT SUR L'ÉLABORATION
DE L'ORGANISATION 94

QU'ALLEZ-VOUS FAIRE DIFFÉREMMENT
À PARTIR DE DEMAIN ? 103

À PROPOS DE L'AUTEUR 109

QUOTES 110

AVEC MODÈLE PRATIQUE
P. 22

DISRUPTION
@WORK

INTRODUCTION : POURQUOI DEVRIEZ-VOUS LIRE CE LIVRE ?

Nous vivons à une époque où la vitesse du changement ne cesse d'augmenter. Internet a en partie balayé les limites du temps et de l'espace. L'économie est mondialisée. L'entrepreneuriat s'est démocratisé, et de ce fait, de plus en plus de gens ont la possibilité professionnelle d'innover. D'autre part, la vitesse à laquelle nous parviennent ces innovations augmente. Les exigences nécessaires pour faire la différence, sont de plus en plus complexes. L'innovation a atteint un niveau où la totalité d'un secteur professionnel est remise en question.

A cela, il faut ajouter que les nouvelles générations grandissent dans un monde offrant beaucoup plus de possibilités, avec des menaces différentes d'il y a trente ans. Pour faire face à cela, les paradigmes changent, passant par exemple de la propriété au partage. Les conceptions sociétales évoluent sous l'influence de nouveaux contextes dans lesquelles les générations successives grandissent. De ce fait, certaines activités, certains produits ou services ne sont plus pertinents, et cèdent

leur place à d'autres priorités. Un autre exemple est le développement durable qui s'ancre doucement dans la conscience collective, et impose d'autres normes éthiques aux entrepreneurs.

Chaque dirigeant d'entreprise doit tenir compte de ces nouvelles réalités au quotidien, pour que son organisation reste viable. Ce livre décrit l'origine de la disruption, vous explique comment la reconnaître, quelles en sont les formes déjà passées et ce qui nous attend encore. Il décrit également ce sur quoi les entrepreneurs ont déjà investi et peuvent encore se concentrer pour être disruptifs. La « disruption » doit ici être comprise comme toute évolution de l'entrepreneuriat entraînant le fait qu'un produit ou service n'est plus pertinent ou qu'un entrepreneur risque de perdre son autonomie, en devenant sous-traitant de nouveaux entrepreneurs disruptifs, ou de perdre, dans le pire des cas, sa raison d'être.

La viabilité de votre organisation vous empêche parfois de dormir ? Vous êtes submergés par les changements autour de vous ? Vous voulez savoir ce qui peut rendre votre produit, service ou raison d'être obsolète ? Vous voulez être préparé à ce qui arrive, et ne pas être victime de la disruption ? Vous voulez découvrir la prochaine ré-

volution capable de réduire l'autonomie de votre organisation ? Vous voulez mieux comprendre les niveaux de l'entrepreneuriat qui permettent la disruption ? Dans ce cas, nous vous conseillons de lire ce livre. Nous essayons d'y décrire comment survient la disruption, quelle est son origine et son évolution.

Dans chacun des chapitres, j'avance plusieurs questions qui vous aideront à réfléchir sur l'état de votre organisation. J'essaie également de vous donner une image du développement organisationnel nécessaire pour qu'une organisation soit suffisamment agile pour affronter le futur. Ce livre vous aidera à mieux comprendre ce que vous , en tant qu'entrepreneur, devez considérer lorsque vous voulez connecter les gens, le travail et la stratégie.

En plus, nous vous donnons également une idée, de comment en tant qu'individu, vous créez une image mentale de la réalité qui vous entoure, et de comment vous essayez de façonner cette réalité, et quel parcours de carrière est possible pour vous.
Bonne lecture.

DISRUPTION : UN ÉLÉPHANT DANS UN MAGASIN DE PORCELAINE

« Les nouveaux produits aboutissent à de nouvelles expériences, mais ce sont les niveaux plus élevés de prise de conscience qui aboutissent à de nouveaux produits. »

Ma génération est généralement décrite comme la « génération X ». Comme chaque génération, elle a subi diverses évolutions intéressantes : la chute du Mur de Berlin, la transition de la machine à écrire à l'ordinateur, l'avènement d'internet, le premier gsm, le Live Aid, l'avènement de l'e-mail et le *paperless office*.

En Allemagne, cette génération est décrite comme la « *Generation Zuviel* », la génération qui a trop eu de tout : trop d'informations, trop de choix, trop de concurrents, trop d'incertitudes, trop d'obligations… C'est cette génération qui a vécu la transition des barèmes d'ancienneté vers le *performance management*. L'ancienneté comme moyen de promotion a cédé sa place aux plans de carrière. Et ce n'était plus l'employeur qui pilotait les carrières, mais bien les travailleurs qui avaient leur carrière en main, et changeaient d'employeur si cela n'allait pas assez vite. Le conformisme et le respect des traditions ont de plus en plus dû faire face à un besoin d'autonomie et de liberté.

Cela a débuté bien avant : alors qu'auparavant, des institutions comme l'Eglise offraient un cadre et définissaient les règles, la Renaissance a accordé à l'homme plus d'espace pour exprimer ses idées. La révolution industrielle a induit un nouvel ordre social, avec de nouvelles formes d'interactions entre les hommes. La relation employeur-travailleur est arrivée à l'avant-plan. Cette nouvelle relation a accordé de la considération à celui qui possédait du capital pour fournir du travail : l'industriel, l'entrepreneur, le banquier, l'avocat et le parlementaire étaient tous portés aux nues. Ils ont ac-

quis davantage de statut et se rencontraient dans des clubs d'affaires. Pour rivaliser avec ce groupe, il fallait respecter une condition importante : être formé. La course aux diplômes a commencé, et ce fut un étalon majeur pour cette génération. Connaissance équivalait à pouvoir. Celui qui avait le meilleur diplôme était le prototype du CEO potentiel. Accéder à un club d'affaires était l'étape suivante.

L'avènement d'internet a cependant modifié cet ordre social. La relation employeur-travailleur s'est affaiblie et le statut accordé à certaines professions a disparu. La subordination a fait place aux freelances, ce qui a renforcé l'autonomie d'action et de réflexion. Non seulement parce que cette autonomie permet de se développer, mais aussi parce qu'elle est de plus en plus nécessaire pour faire la différence en tant qu'entrepreneur. On ne se rencontre plus dans des clubs d'affaires, mais dans des espaces de *co-working*, où les connaissances et les expériences sont partagées quotidiennement. Certains sont de véritables nomades et explorent le monde à la recherche de l'endroit ultime pour coder leur nouveau logiciel. L'une des principales causes du succès de Facebook est sans doute le fait que ce réseau permet un nouvel ordre social, au sein duquel c'est vous qui décidez de

l'autonomie concédée, de ce que vous voulez communiquer sur vous et quand vous voulez y mettre un terme ou passer à un autre groupe d'amis.

Internet, Instagram, Google et beaucoup d'autres ont permis de toucher les cœurs et les âmes de beaucoup de personnes dans le monde entier, sans devoir se déplacer physiquement et sans devoir s'adapter à des ordres sociaux existants. Les murailles des châteaux et les murs des églises ont été remplacés par des pare-feu qui nous protègent et derrière lesquels nous pouvons continuer à exprimer nos idées. Le nouvel ennemi, c'est le hacker, qui est à l'affût pour détruire ce qui ne lui plaît pas ou pour profiter de nouvelles initiatives.

L'entrepreneuriat s'est démocratisé en de nombreux endroits. Le conformisme a fait place à l'aventure, au plaisir et à l'autonomie de pensée et d'action. Tout le monde ou presque – à condition de ne pas vivre dans l'oppression ou de ne pas devoir se concentrer sur sa survie – peut entreprendre et conquérir le monde avec ses idées. Davantage de gens peuvent entreprendre aujourd'hui, et de ce fait l'innovation risque de devenir un cercle vicieux lorsque chaque entrepreneur veut garantir ou renforcer son autonomie. Les connaissances seules

ne suffisent plus. Une plus grande conscience éveillée de tout ce qui nous entoure est nécessaire pour les entrepreneurs qui veulent se différencier.

L'homme est également un consommateur, et en raison de son besoin de survivre et de se développer, il peut être séduit par tout ce qui satisfera ce besoin. Afin de réussir en tant qu'entrepreneur, il est souhaitable d'être conscient de tout ce que les consommateurs trouvent précieux.

Devenir plus conscient de la façon dont l'homme s'adapte à son environnement pour survivre et se développer, est à l'origine de la disruption.

Pour y arriver, les connaissances et l'expérience ne suffisent plus. Savoir ce qui existe et avoir appris à s'en servir – ce que sont, finalement, les connaissances et l'expérience – doit faire place à une attitude proactive. Pour prendre de l'avance ou pour maintenir l'autonomie d'une organisation, il faut prévoir les tendances de demain ou créer une nouvelle réalité.

L'expérience du passé doit être complétée par la possibilité d'imaginer des futurs éventuels, pour ensuite les

façonner. Cela demande une autre aptitude ou qualité, à savoir la perspicacité : la possibilité de prendre conscience de ce qui n'est pas encore là mais pourrait l'être. C'est ici que la disruption trouve son origine : « connecter ce qui n'était pas encore connecté afin de façonner quelque chose qui rend non-pertinent ce qui existait déjà. »

Celui qui juge part toujours d'une conviction personnelle, et par conséquent d'une certaine image mentale ou expérience du problème ou de l'opportunité. La disruption survient lorsque de nouvelles images mentales fournissent d'autres perceptions des problèmes ou des besoins. Tout le monde n'est pas capable, une fois confronté à des problèmes et des questions, de faire appel à des images mentales complexes. Plus l'image mentale évoquée est complexe, plus le changement éventuel sera disruptif. Deux personnes qui regardent la même chose la perçoivent souvent différemment. L'image mentale formée est quelque chose de très simple à très complexe, et est en outre influencée par nos connaissances, notre expérience et nos motivations.

Ce que je ne peux pas imaginer ne peut pas m'aider à développer quelque chose. Les connaissances sont en

outre insuffisantes pour façonner l'inconnu, qui sans cela ne serait pas inconnu. La mesure dans laquelle nous sommes capables d'évoquer des images mentales est l'un des facteurs qui distinguent les personnes les unes des autres. Cette variation entraîne des comportements, des visions de l'environnement externe, des problèmes de communication, des divergences d'opinion et, surtout, dans un contexte socioéconomique, des développements stratégiques différents dans la forme, la taille et l'ampleur.

En anglais, la disruption est décrite comme suit :
« *To cause (something) to be unable to continue in the normal way. To interrupt the normal progress or activity of (something).* »
Faire que quelque chose soit incapable de continuer normalement. Interrompre le cours normal des choses.

Lorsque la disruption frappe un secteur, la façon habituelle d'entreprendre perd sa pertinence. Les normes et les méthodes antérieures ne s'appliquent plus et sont remplacées presque du jour au lendemain. Les entrepreneurs traditionnels sont évincés par les innovateurs.

La vente de café a fait place à la vente de la « pause café », les chauffeurs de taxi ont été remplacés par une application, l'alimentation saine occupe une place plus importante dans les rayons et a relégué l'alimentation classique en seconde zone, les téléviseurs ont été supplantés par les smart-tv, le commerce est petit à petit remplacé par le commerce équitable et les villes deviennent tout doucement des *villes intelligentes*. L'économie circulaire devient le nouveau standard économique, tandis que le CO_2 neutre est le nouveau standard énergétique. Toutes ces transformations sont irréversibles.

Chaque évolution des normes maintient l'homme dans sa quête de perfection et dans son combat quotidien avec le temps et l'espace, son besoin de survivre et de s'épanouir. « Plus vite », « plus et meilleur », « différent », « plus grand », « plus beau », « ici et maintenant », « plus pertinent » et « plus durable » ne sont que quelques-uns des superlatifs quotidiennement à l'ordre du jour.

Les entrepreneurs qui sont plus conscients de la façon dont l'homme s'aligne sur son environnement, les autres et lui-même – aujourd'hui et demain – sont éga-

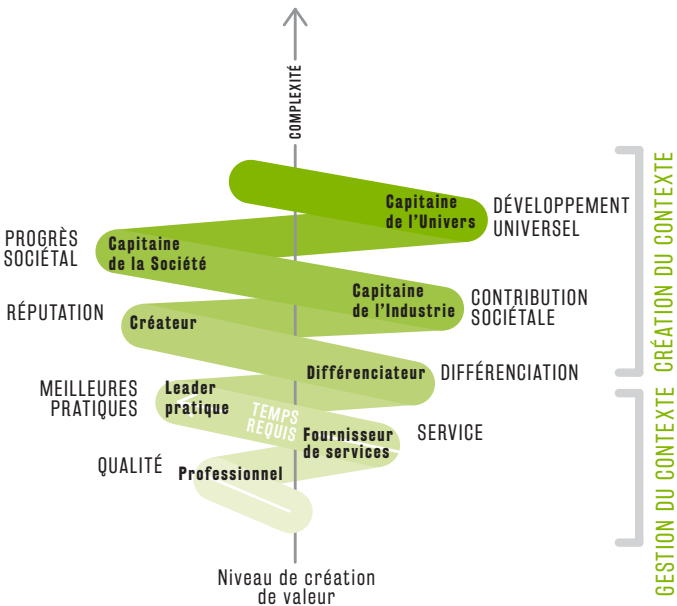
lement ceux qui initient la disruption, et qui établissent les nouvelles normes.

Innover, c'est relier ce qui ne l'était pas encore. C'est pour cette raison que son origine réside dans la prise de conscience et non dans l'expérience acquise.

Par conséquent, pour permettre la disruption, l'expérience ne suffit pas. La probabilité de pouvoir établir de nouveaux standards fondamentaux trouve son origine dans la mesure dans laquelle nous savons imaginer comment l'homme interagira avec son environnement. Plus la nouvelle norme devient complexe, plus il faut du temps pour en voir les résultats *de facto*. Changer le monde exige plus de temps et d'efforts que de se contenter de faire un peu mieux demain que ce que vous faites aujourd'hui.

Derrière chaque disruption, chaque nouvelle norme, il y a un modèle mental reconnaissable. Dans ce livre, vous allez découvrir l'évolution des cadres de référence et la manière de penser qui sont à l'origine de la disruption. Chaque niveau débouche sur une nouvelle forme de création de valeur et un autre niveau d'entrepreneuriat. De la sorte, vous pourrez déduire la phase qui vous

parle le plus aujourd'hui, ainsi que la phase qui vous passionnera le plus demain, en fonction de votre besoin de continuer à vous distinguer en tant qu'entrepreneur dans une société en évolution permanente.



Nous débutons avec l'ambition de fournir quelque chose de qualité, et nous terminons avec l'ambition de faire de cette société un endroit plus agréable, et de créer