



NOTE DE POSITION

#11//Avril 2017//résumé

CORPORATE HACKING : VERS UNE NOUVELLE ATTITUDE, REBELLE ET BIENVEILLANTE, QUI CREE DE LA VALEUR POUR L'ENTREPRISE ET REDONNE DU SENS AU TRAVAIL

Trop souvent, le déploiement des démarches RSE et développement durable dans les entreprises pâtit d'un double syndrome :

- d'une part le sujet semble motiver profondément un certain nombre d'individus volontaires qui y voient la possibilité de redonner du sens à leur travail voire aux métiers de l'entreprise,
- d'autre part les efforts pour « animer » de l'extérieur ces réseaux de « correspondants » ou « ambassadeurs » RSE échouent faute de dynamique interne au groupe, et du fait aussi que la démarche RSE apparaît à beaucoup rébarbative, très orientée sur la conformité à des standards ou à des réglementations, mais peu synergique avec les priorités « business ».

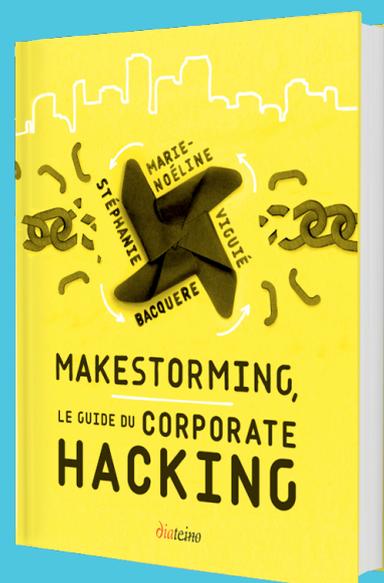
Dans ce contexte, le mouvement qui émerge un peu partout dans le monde autour du « Corporate hacking » nous paraît extrêmement prometteur car rendant totalement le pouvoir aux équipes des entreprises pour changer ce qui leur semble devoir l'être, d'une manière résolument positive et ascendante qui fait de chacun un intra-preneur en puissance.

I. CONTEXTE : DE LA DEMOTIVATION DES UNS A L'ENGAGEMENT DE TOUS...

Où que l'on regarde, la motivation et la satisfaction au travail sont en chute libre. Seuls 10% des salariés dans le monde se sentent motivés dans ce qu'ils font. En France, on parle de plus de 35% de salariés qui se sentiraient désinvestis, et travailleraient de manière « automatique ». Après le *burn out* et le *bore out*, on parle maintenant de *brown out*, basé sur le « paradoxe de la stupidité » développé par André Spicer, spécialiste des comportements en organisation, dans son livre éponyme : les entreprises recrutent des gens sur-diplômés et compétents pour ne jamais leur demander d'être réellement au maximum de leur potentiel (sens critique, et donc constructif). La génération Y n'en est qu'un signal faible, car cela s'applique en réalité à beaucoup d'entre nous.

En parallèle, le contexte économique, mais surtout la transformation digitale

comme la transition écologique en cours dans nos pays, nécessitent, dans le fond, la forme et l'effort, des salariés plus engagés que jamais. Comment chercher la collaboration et l'agilité, comment appeler à une société innovante quand on ne sait pas mobiliser, convoquer, ce qui est en réalité le cœur des transitions qu'il nous faut mettre en œuvre : l'engagement des équipes et leur contribution ? Parce que tout repose là-dessus. Il n'est pas question d'outil, ni vraiment de technologie. Il est question d'*empowerment* et de dynamique permanente, plus que de seule innovation - et les entreprises font appel à des approches nouvelles, comme l'entreprise libérée, ou alors mettent en œuvre de grands plans de transformation... Tous plus ou moins nécessaires, mais souvent trop lents. Car les humains avancent toujours plus vite que les organisations.



La bonne nouvelle est que pendant ce temps, des salariés anonymes, ou non, responsables de département, ou non, intéressés par une nouvelle manière de faire qu'ils observent à l'extérieur (dans les start-ups ou le « social business ») entrent en résistance. Ils résistent à l'ennui et à l'immobilisme. Ils prennent l'initiative, créent des liens, utilisent des modes de travail divers et variés, des stratégies plus ou moins officielles. Ils n'attendent plus l'autorisation, et décident, pour le bien de leur entreprise, de leur travail, parce qu'ils sont d'une bienveillance profonde, de « hacker » l'entreprise quand elle

les empêche, par principe, culture ou structure, d'agir. Plus qu'une simple pratique, déjà plus ou moins répandue dans le travail (désobéir pour bien faire son travail, contourner des règles absurdes, ...) le *Corporate Hacking* est en train de devenir un mouvement (qui s'incarne même dans une association désormais, les Hacktivateurs) et une opportunité qui passe par l'autonomie et la responsabilisation de chacun, pour le bien travailler de tous. C'est un mode de transformation à l'esprit digital pour une transition écologique réussie, dans le fond et dans la forme.

II. LES ENJEUX DU CORPORATE HACKING POUR L'ENTREPRISE ET SA STRATEGIE RSE

Le *Corporate Hacking* concerne avant tout des travailleurs responsables, autonomes, sûrs de leurs compétences et développant leurs talents, engagés dans l'entreprise et pour sa stratégie développement durable, servant ses buts en détectant et contournant ses failles, avec des réponses opérationnelles, concrètes, pleines de bon sens.

Le *Corporate Hacking*, c'est aussi un réseau : le *hacker* s'appuie sur les compétences et les expériences des autres, partage ce qui est intéressant de ses propres expériences à sa communauté. La culture qu'il apporte est celle de la prise d'initiative, de la confiance, du faire, de l'action. En jouant sur la notion de désobéissance bienveillante, de correction des failles, de prise de risque modérée, et surtout, d'un individu engagé, solide, conscient, debout. Refusant l'absurde mais refusant aussi de trop jouer l'électron libre.

Dans le cadre de la réflexion sur les nouvelles méthodes et nouveaux environnements de travail, mais aussi sur la RSE et le développement durable, l'approche du *Corporate Hacking* apporte une réponse qui fait le changement plutôt que de l'appeler et de le conduire. Plus inclusive et plus variée, elle crée des solutions originales, basées sur la motivation, la spontanéité et la quête de sens individuel ou collectif. Elle fait émerger des activateurs, des facilitateurs, base du travail collaboratif. Elle permet de créer cet *empowerment* nécessaire à une transformation massive et réussie.

Le *Corporate Hacking*, c'est l'état d'esprit d'un travail collaboratif qui fonctionne. Des individualités conscientes d'elles-mêmes et des enjeux collectifs, chérissant les désaccords pour en dégager la meilleure solution possible plus qu'à la recherche d'un consensus mou, qui est trop souvent le biais du travail collectif dans l'entreprise.

QUELQUES EXEMPLES DE CORPORATE HACKING AU SEIN DES ENTREPRISES

- Hacking ou « détournement » développement durable de projets à venir (ex. nouveau siège social, lancement de nouveaux produits en mode « Minimum Viable Product », etc.)
- Mise en place d'un Shadow Comex
- Semaine annuelle de « licence to hack » - pour revoir tous les processus jugés obsolètes ou vides de sens
- Hacking des espaces de travail collectifs notamment lors de l'arrivée dans des nouveaux bureaux (cantine, machine à café, salle de réunion,...)

EN GUISE DE CONCLUSION...

Lié à la culture des « makers », au prototypage rapide, à l'approche « user centric » et aux préceptes d'intelligence collective, le *Corporate Hacking* n'est pas une solution prête-à-l'emploi : c'est un moyen de transformer la culture d'une entreprise, d'initier le changement – et c'est pourquoi il est particulièrement adapté en soutien des politiques RSE ou des stratégies business orientées développement durable.

Comme le montrent certains exemples les plus connus (voir par exemple le cas de Céline Alvarez dans l'éducation nationale), l'approche du *Corporate Hacking* ne peut pas être institutionnalisée. Elle peut être impulsée, mais sans chercher à créer un dispositif trop complexe ou précis. Impossible évidemment de créer « top-down » un mouvement qui par essence est « bottom-up ». Tout l'enjeu est donc de le permettre, de l'encourager, sans trop chercher à le contrôler... Il suppose de la confiance. Le *Corporate Hacking* ne s'applique pas qu'à l'intrapreneuriat, mais au travail et au cadre du travail au

quotidien, aux projets déjà prévus dans le cadre du « business as usual », à la stratégie RSE, etc.. Il peut s'appliquer à différents niveaux (métier, offre, stratégie, budget, process), mais sans que jamais le process ne soit bien calé. Il suppose une prise de risque, mais de risque maîtrisé : il faut accepter de laisser le pouvoir du *hack* agir...



Le jeu *Petits Hacks* entre Amis développé par Nod-A



Les « histoires de hack » RSE/DD développées pour le jeu par Utopies et inspirées de cas réels



Pour en savoir plus sur l'offre « Corporate Hacking » au service de la RSE co-développée par Utopies et Nod-A (experts de l'innovation et du Corporate Hacking), contactez Elisabeth Laville (laville@utopies.com ou 06 62 44 43 00) ou Julie Jouvencel (jouvencel@utopies.com ou 06 62 90 10 35).