

SE SAISIR DU *CORPORATE HACKING* POUR RETROUVER PLAISIR ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL

AUTEUR



EMILIE MOLINO
emilie.molino@wavestone.com

Volontairement provocateur, le terme de *corporate hacking* exprime la radicalité de l'approche : non, les process lourds et (perçus comme) inutiles ne sont pas une fatalité.

Par la volonté, le choix des bonnes cibles, l'association des bons contributeurs et la recherche d'une simplification « extrême », le *corporate hacking* crée souvent des solutions pertinentes qui entraînent l'adhésion. L'exercice n'est cependant pas de tout repos puisqu'il ne s'agit pas de déstabiliser l'entreprise mais de la renforcer. Dans cette démarche, les collaborateurs prennent des initiatives et même les actions, et le rôle du management consiste à autoriser et les soutenir.

POUR RETROUVER PLAISIR ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL UNE SOLUTION : RÉVEILLEZ LE CORPORATE HACKER QUI SOMMEILLE EN VOUS !

Vous êtes salarié d'une grande entreprise. Vous trouvez que les projets sont trop longs, que les décisions sont toujours remises en cause, qu'il est toujours compliqué d'entreprendre quoi que ce soit. Tout le monde d'ailleurs le dit depuis longtemps. Il y a bien eu des projets de simplification, des audits et des recommandations, mais ça ne marche pas pour autant.

Ce constat est d'autant plus frustrant que l'essor du numérique a radicalement transformé le monde du travail. Mise en place de démarches d'*open innovation*, création de filiales en mode start-up, création de cellules d'innovation. L'agile se généralise, le *lean start up*, le *design thinking*, ou encore les hackathons rentrent dans le vocabulaire des dirigeants.

On en oublierait presque que nous parlons d'entreprises reposant sur **un système hiérarchique descendant, qui n'admet que très peu l'erreur, toujours en soif de reporting, créant des process pour tout.** Les règles de fonctionnement sont bien sûr nécessaires, mais est-il satisfaisant de reproduire telles quelles d'anciennes façons de faire peu efficaces au prétexte que ce n'est pas dans le champ de l'innovation ?

Pour maintenir une capacité d'adaptation – tant externe pour rester performant sur le marché ; que interne pour dynamiser l'engagement des collaborateurs - **il est pourtant nécessaire de revisiter les règles.** C'est de ce constat qu'est né le mouvement du *corporate hacking*. L'idée étant que tous les moyens, ou presque, sont bons pour œuvrer collectivement à l'amélioration de l'entreprise. **Il ne s'agit pas de jouer contre l'entreprise mais au service de celle-ci, et dans le respect de sa raison d'être.** Sauf qu'au-delà de l'engagement, on **s'autorise à sortir du cadre**, à faire autrement.

Mais alors pourquoi parler de « *corporate hacking* » puisqu'il n'est ni question de codage, ni question de piratage malveillant ?

/ Tout d'abord parce que **l'enjeu transformationnel des grandes entreprises est un enjeu de transition numérique.** Au-delà de son caractère technologique, elle est **avant tout culturelle** et se fera par l'adoption de ses codes.

/ Le *hacker* est un symbole de cette culture : à l'origine, un *hacker* n'est pas un pirate mais un génie informatique au service de l'informatique libre ! Le *corporate hacker* est donc celui qui œuvrera pour **libérer l'entreprise de ses carcans traditionnels.**

/ ...et qui y « **viralisera** » par ses actions, par son comportement, par ses paroles, **les grands principes de fonctionnement numérique.**

« Viraliser la culture numérique »



LUTTER CONTRE LES « CORDES À NŒUDS »

Refuser les instances inutiles, refuser les participants qui n'apportent pas de valeur aux réunions de travail, refuser les strates inutiles (par exemple entre le marketing et un conseiller client).



RACCOURCIR LES TEMPS

Refuser la « réunionite » et refuser les silos qui obligent à séquencer le travail (ce qui génère notamment l'art de multiplier les réunions là où une seule suffirait), organiser le travail autour de sprints, refuser la production de slides inutiles (un document de référence suffit).



DONNER À VOIR

Refuser de produire des documents qui ne seront pas lus...mais proposer des visualisations : infographie, maquette, prototypage, vidéo...



LUTTER CONTRE LES ORNIÈRES, AVOIR SOIF DE FEEDBACKS

Impliquer le client ou l'utilisateur final au plus tôt, co-construire/lui montrer, et surtout organiser et prendre en compte les retours...mais aussi se permettre de faire intervenir des influenceurs de l'extérieur.



FAIRE AVEC LES MOYENS DU BORD

Le mieux est l'ennemi du bien ! Et moins on a, plus on est inventif. Pas besoin d'être UX designer pour maquetter : on peut dessiner / faire des collages.

LE POINT DE DÉPART, VOUS L'AUREZ COMPRIS, C'EST DE NE PAS ATTENDRE LE « DROIT DE », C'EST DE SE SAISIR DE LA MISSION ET DE S'EN SENTIR RESPONSABLE.

4 principes permettent ensuite de passer à l'*hacktion*.

1 Choisir l'objet de son *hack*, sans se contraindre à son territoire direct de compétence ! Si vous ne pourrez pas *hacker* un processus ou un projet avec lequel vous n'avez aucun lien, vous n'avez pas forcément à en être le responsable direct pour le faire.

A cette étape, l'écueil principal est de vouloir tout repenser du sol au plafond ou d'organiser « un grand soir ». Un bon *hack*, ce n'est pas un projet miraculeux avec strass et paillettes. C'est une série de victoires rapides. On cherche d'abord les cailloux, tous ces petits irritants du quotidien, que l'on va lever un par un, discrètement, pour faire basculer progressivement ses collègues sur la bonne longueur d'onde.

2 Un pour tous, tous pour un. Le *hacker* n'agit pas seul : par votre bidouillage vous allez mettre en mouvement les autres.

Il vous faudra créer l'entourage propice à la réussite du *hack* en identifiant :

/ **Les « mousquetaires »**, qui à vos côtés se mobiliseront pour proposer de faire autrement et le feront volontairement. Ce sont ceux qui seront enthousiastes aux propositions de faire autrement, ceux qui savent toujours faire de la place dans leur agenda pour échanger entre deux réunions si besoin.

/ **Les « soldats »**, ces collaborateurs trop formatés pour voir le changement d'un bon œil et qui auront toujours besoin d'une structure traditionnelle pour être à l'aise. Parmi eux, des collaborateurs de valeur, avec une grande expertise, qu'il faudra savoir mobiliser d'une part pour challenger vos propositions, s'assurer de leur faisabilité et les embarquer pour sécuriser la mise en œuvre et l'adoption des changements à venir.

3 Résister. « Chassez le naturel, il revient au galop ». En permanence le *corporate hacker* se heurte à la « corde à nœud ». Passer dans x instances, chacune avec un format défini qui nécessite de tout refaire, écrire un cahier des charges pour la moindre demande, faire une note, un ppt, etc... Il ne tient qu'à vous de résister.

Une collaboratrice d'un grand groupe nous disait « depuis que j'en ai pris conscience, je refuse désormais de produire ce qui est

inutile. On m'a demandé la semaine dernière de présenter pour information mon projet dans une instance, je n'ai accepté qu'à la condition de ne pas faire de slides ! ».

Cela peut paraître très simple, mais c'est la somme de ces « rebellions » qui rendent caduques les demandes absurdes.

4 Viraliser. Si vos *hacks*, à votre échelle, permettent déjà d'apporter efficacité et plaisir c'est un premier succès. Mais l'ambition est plus grande : il s'agit bien de transformer l'entreprise dans son ensemble. En multipliant, en faisant foisonner les *hacks* de toute part, en injectant le virus de la culture numérique partout ! Vous allez donc devoir organiser le relais, c'est-à-dire donner envie et le mode d'emploi à d'autres, qui à leur tour pourront reproduire vos succès... et s'épauler les uns les autres.

Dans une grande entreprise française, c'est tout naturellement qu'un des collaborateurs a construit une communauté de collègues inter-filiale. Il n'a pas attendu que le management organise le réseau, d'autant qu'il ne l'aurait probablement peut-être jamais fait. Après 2 ans, c'est une communauté de près de 150 personnes, qui communique via son groupe Facebook privé et qui s'organise des cycles de conférence et de réflexion.

« QU'EST-CE QUI PEUT ÊTRE HACKÉ ? »

À peu près tout ! Le cadrage aussi bien que le pilotage des processus ou des projets, les modes d'échanges et de relation entre collègues ou entre directions, jusqu'à la comitologie et le mode de management lui-même.

Et s'il est plus facile de partir de la feuille blanche en profitant d'un nouveau projet ou d'un nouveau processus, il reste possible de s'attaquer à « l'existant ».

Dans une grande entreprise que nous avons accompagnée dans cette démarche, ce sont notamment la professionnalisation des conseillers clients, l'exploitation du site web, le traitement des alertes SI qui ont été hackés.



LONGUE VIE AU CORPORATE HACKER !

On ne va pas vous mentir, le chemin du *hack* n'est pas de tout repos. Préparez-vous-même à ce qu'une partie de vos hacks soit vouée à l'échec.

Ce sont ces échecs qui vont vous permettre d'évaluer le niveau de résistance, qui vont vous permettre de faire évoluer vos *hacks* ou encore de bifurquer... bref d'être vous-même dans le *test and learn*.

Ces échecs vous révéleront néanmoins des informations qui vous rendront plus fort : identification de nouveaux alliés, meilleure compréhension de ce qui pose problème, meilleure compréhension des arguments qu'on vous oppose...

Une chose est sûre, pour convaincre les mousquetaires, embarquer les soldats nécessaires, résister tout comme pour viraliser, vous allez devoir pitcher. Bien pitcher n'est pas inné, mais avec un peu d'entraînement vous serez vite prêt !

Enfin, la clé de toute cette équation, aussi bien pour se lancer que pour tenir bon, c'est **la bienveillance**. La bienveillance envers son entreprise, la bienveillance envers son management et ses collègues, la bienveillance à son propre égard. Car nous le rappelons : il ne s'agit pas de détruire, mais de construire l'entreprise de demain.

POUR ALLER PLUS LOIN

Vous êtes manager, vous avez besoin de rendre plus agiles vos modes de fonctionnement, d'initier plus de coopération entre les équipes, d'être plus réactif dans vos prises de décision ? Et vous êtes convaincus que **l'entreprise gagnerait à voir se développer ces hacktions ?**

Organisez une *licence to hack* ! Rendez vos collaborateurs acteurs de la transformation : c'est la garantie en 4 mois de voir des changements concrets.

3 étapes clés

Étape 1 : Lancez la démarche

- / Organisez un atelier d'expression autour des points d'ancrage et points d'amélioration des modes de travail.
- / Retenez avec eux un nombre limité de process ou projets sur lesquels s'appuyer pour tester de nouvelles façons de faire.
- / Identifiez un leader par sujet retenu, le plus mousquetaire de tous, qui sera chargé d'animer la réflexion et de monter son cercle de travail restreint (maximum 6 membres).

Étape 2 : Lâchez prise

- / Donnez 1 mois maximum pour laisser le temps au cercle constitué de proposer des victoires rapides.
- / Demandez-leur de vous pitcher tous ensembles leur cible et comment ils comptent le faire. Faites en un évènement festif, une heure sur le CODIR par exemple, en stand up.

- / Accueillez avec bienveillance les propositions et laissez-les tester.
- / Facilitez autant que vous le pourrez la mise en œuvre de leurs propositions : aidez à la mise en relation avec d'autres équipes, assumez le temps du test, ne tirez pas de conclusions avant la fin, communiquez sur la mise en œuvre de ces hacktions pour limiter les freins provoqués par ceux qui ne seraient pas au courant ...

Étape 3 : Récoltez

- / À l'issue des 4 mois, place aux enseignements ! Demandez à chaque équipe de préparer un retour d'expérience, tant sur leur périmètre que sur la démarche : qu'est-ce que l'entreprise et qu'est-ce que les collaborateurs doivent en retenir, qu'est ce qui doit être pérennisé ? généralisé ? ajusté ? abandonné ? pourquoi ? à quelle condition ?
- / Favorisez leur diffusion, viralisez ! Une grande entreprise a par exemple profité des vœux annuels pour y associer un forum présentant les résultats de leur démarche de *corporate hacking*. Une autre a organisé un « *meet'up* » ouvert à tous les collaborateurs le temps d'un petit déjeuner...

À une période où *bore-out* et *burn-out* font la une, la « *licence to hack* » est un levier puissant et concret d'incarner le manager jardinier, éclairé, tant au service de l'engagement des collaborateurs que de la performance de l'entreprise.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.