

Désobéir pour mieux servir : *corporate hacking* contre Covid-19

par

■ **Aude Nyadanu** ■

Fondatrice et présidente de Lowpital, ancienne cheffe de projet Innovation au siège de l'AP-HP

En bref

En pleine première vague de la pandémie de Covid-19, Aude Nyadanu se trouvait en deuxième ligne. Pas au chevet des malades, mais au chevet des organisations : dans les cellules de crise de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). En une semaine, elle a réussi à mobiliser 10 000 citoyens volontaires pour venir en renfort des équipes administratives. L'urgence appelant l'agilité, l'entrepreneuse s'est heurtée à la rigidité de l'institution... mais la collision fut féconde.

Compte rendu rédigé par Erik Unger

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Avant de vous présenter mon aventure “intrapreneuriale” et le *corporate hacking* que j’ai été amenée à pratiquer dans le contexte de la crise de la Covid-19, alors que je travaillais à l’AP-HP, je voudrais revenir sur mon rapport à la désobéissance tout au long de mon parcours. Mes expériences m’ont permis de comprendre en quoi la désobéissance pouvait avoir des vertus créatives et salvatrices.

La vocation du soin

Dès mon plus jeune âge, j’ai toujours voulu devenir “inventeuse de médicaments”, comme je disais alors. Rien n’était plus important pour moi que de soigner des malades. J’ai donc passé un doctorat en chimie organique à 25 ans, après l’École polytechnique, en travaillant sur la recherche et la production de principes actifs pour les médicaments.

Au cours de mon doctorat, j’ai constaté que les femmes étaient peu nombreuses à faire de la recherche scientifique. J’ai alors contacté une association qui avait pour vocation d’envoyer des lycéennes dans des laboratoires de recherche pour un stage d’une semaine, afin qu’elles puissent mieux se projeter dans une carrière de chercheuse lors de leur orientation scolaire.

Les vertus créatives de l’ignorance

En 2016, j’ai accueilli deux jeunes filles dans mon laboratoire. Puisqu’il s’agissait d’un stage de découverte, je les ai encouragées à me poser toutes les questions qui leur venaient à l’esprit, même les plus saugrenues. Or, certaines de leurs questions ont remis en cause des habitudes, des automatismes qu’on m’avait transmis ou que j’avais acquis au cours des précédentes années.

Je butais depuis plusieurs semaines sur une manipulation. Je devais purifier un produit très instable en le faisant passer dans une colonne de silice, mais je n’arrivais pas, malgré de multiples tentatives, à faire la manipulation suffisamment vite pour qu’il ne se dégrade pas. C’est alors qu’une des lycéennes m’a demandé pourquoi je devais faire passer le produit dans une colonne de silice. En effet, la colonne freinait la descente, alors que le produit aurait pu passer très vite sur les plaques de silice que je lui avais montrées la veille. Je lui ai expliqué que les plaques servaient à analyser les produits alors que la colonne servait à les purifier. Néanmoins, sa remarque a attiré mon attention sur un point : les deux dispositifs étaient constitués du même principe actif, la silice. Une petite investigation m’a permis de découvrir qu’on pouvait utiliser des plaques en silice pour la purification ; simplement, personne ne le faisait dans mon laboratoire. C’est donc le questionnement des jeunes lycéennes et la remise en cause des pratiques qui s’ensuivit qui m’ont permis de résoudre un problème insoluble, même pour mon directeur de thèse.

Désobéir pour innover

Le même cas de figure s’était produit l’année d’avant, avec d’autres lycéennes. Cette récurrence a amorcé ma réflexion sur les liens entre l’innovation et l’ignorance. Les lycéennes ignoraient tout des habitudes et des automatismes qu’on m’avait inculqués. Pour autant, elles aidaient à résoudre des problèmes en posant les bonnes questions, qui pouvaient amener de nouvelles manières de faire. Selon moi, l’ignorance leur octroyait le pouvoir d’innover.

J’ai poursuivi cette réflexion à partir de la citation de Michel Millot : « *Il n’y a pas d’innovation sans désobéissance.* » Les lycéennes avaient innové en proposant d’enfreindre des règles qu’elles ne connaissaient pas. Elles avaient donc innové en désobéissant. J’en ai déduit que le meilleur moyen de désobéir est de ne pas savoir qu’il y a des règles.

Trouver sa voie dans le soin

J'étais profondément attirée par la dimension humaine du soin. La recherche sur les médicaments ne pouvait satisfaire cette attirance. J'en ai longuement discuté avec ma mère qui avait été infirmière en pédiatrie. Ayant beaucoup œuvré pour que les enfants hospitalisés se sentent mieux, elle m'a fait ressentir à quel point l'aide au soin des malades en milieu hospitalier m'attirait.

J'avais découvert ma voie, mais je devais trouver ma place. J'ignorais tout du milieu hospitalier, ignorance dont j'allais me servir pour améliorer le quotidien des personnes à l'hôpital. J'allais en effet utiliser le pouvoir de l'ignorance pour proposer des innovations. Je me suis alors formée à l'expérience du patient et au parcours de soin.

Je devais trouver le moyen de participer à des projets d'innovation en milieu hospitalier, sachant que je n'avais pas reçu de formation dans le domaine de la santé, que j'allais être en contact avec des professionnels de santé très occupés et que les interactions ne pourraient avoir lieu que sur des plages de temps limitées.

Les créathons Lowpital

Les hackathons¹ étaient alors très en vogue. L'idée m'est venue de détourner ce concept en lançant les "créathons Lowpital". Les créathons sont des événements ouverts au grand public. Ils réunissent des volontaires souhaitant consacrer du temps et de l'énergie à l'amélioration du quotidien des personnes à l'hôpital : des patients, des aidants familiaux ou des soignants. Ces événements sont abrités par la société que j'ai fondée, Lowpital. Ils reprennent chacun les trois phases classiques du *design thinking* : immersion, brainstorming, itération par essai-erreur.

Les volontaires s'immergent pendant trois jours à l'intérieur d'un service hospitalier. Des discussions avec les patients et les soignants permettent de comprendre le fonctionnement du service, de recueillir les vécus et les ressentis, et d'identifier des problématiques de manière précise.

Par exemple, on constate qu'en diabétologie, les patients disposent de nombreux outils numériques, mais que ces outils ne sont pas utilisés par les patients âgés, parce qu'ils sont peu à l'aise avec le numérique. Dès lors, que fait-on pour les personnes âgées en diabétologie ?

Une fois ces problèmes recensés, nous réalisons un brainstorming avec les volontaires pour les résoudre. Pour que les solutions proposées puissent être concrétisées, nous faisons venir des experts, des partenaires, des mentors. Selon les cas, ils peuvent provenir du milieu hospitalier, de l'industrie de la santé, des institutions publiques telles que l'Agence régionale de santé (ARS), ou encore du monde des start-up.

Quatre créathons ont eu lieu depuis 2017. En tout, plus de 220 personnes se sont rassemblées pour définir 33 projets qui ont abouti à 33 immersions. Un thème est retenu chaque année : les deux premières éditions ont porté sur la vie au quotidien et l'autonomie. Depuis deux ans, nous avons abordé des sujets dont on parle peu ou qui sont tabous : la santé mentale en 2019 et, en mars 2021, la santé sexuelle des femmes, en partenariat avec la chaire de l'Unesco Santé sexuelle et Droits humains, abritée par Université de Paris.

Les solutions produites par les créathons sont frugales. Elles témoignent de ma vision lorsque j'ai créé Lowpital, dont le nom reprend l'idée de *low-tech*. Ma priorité depuis le début, ce sont les projets à fort impact, simples, rapides et peu coûteux à réaliser, qui ne cèdent pas à la tentation *high-tech* de devenir complexes et longs, en incluant par exemple des algorithmes ou de l'intelligence artificielle.

1. Marathon de programmation : événement durant lequel des groupes de développeurs volontaires se réunissent pendant une période de temps donnée, afin de travailler sur des projets de programmation informatique de manière collaborative.