

# Essayer.

# Apprendre.

# Modifier.

Le guide d'adaptation au changement  
du dirigeant informatique

Tiré des pages de *Organize for Innovation*  
de Jim Whitehurst

Conseiller senior et ancien président d'IBM, et ancien président et  
PDG de Red Hat



# Cultivez votre jardin

Essayer, apprendre, modifier.

Au lendemain des perturbations causées par le COVID-19, les entreprises du monde entier prennent conscience que les techniques de planification, les structures hiérarchiques et les processus rigides traditionnels ne leur permettront pas de réussir dans les environnements actuels, qui évoluent rapidement.

D'après la troisième enquête annuelle sur la transformation numérique menée par les services d'analyse de la Harvard Business Review, 95 % des cadres mondiaux interrogés affirment que l'importance de la transformation numérique pour la réussite de leur secteur d'activité s'est accentuée au cours de l'année écoulée<sup>1</sup>. Pourtant, seuls 58 % d'entre eux estiment que les stratégies de transformation de leur entreprise depuis le début de la pandémie ont été efficaces, contre 20 % avant l'épidémie<sup>1</sup>.

Pour s'adapter à ces changements et faire face à l'incertitude généralisée, il faut redoubler d'attention en ce qui concerne les plans de transformation numérique, notamment en procédant à un examen stratégique de la meilleure façon d'accompagner les professionnels dans une nouvelle réalité.

# 95 %

des dirigeants mondiaux affirment que l'importance de la transformation numérique s'est accrue<sup>1</sup>

Aujourd'hui, la transformation implique une optimisation adaptée à une ère économique radicalement nouvelle, qui exige des modèles et des cultures d'entreprise novateurs. Cela signifie qu'il ne faut plus compter sur les systèmes descendants, ou « top-down », pour stimuler le changement. Il faut au contraire que les entreprises adoptent une approche ascendante, ou « bottom-up », en réagissant avec agilité à des circonstances en constante évolution.

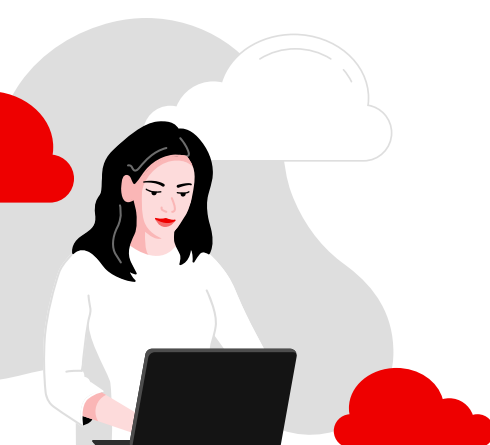


Plus que jamais, **les entreprises modernes doivent faire de la résilience commerciale une compétence de base**, ce qui implique d'en faire un élément fondamental de leur culture d'entreprise.

**Mike Walker**

Directeur senior et responsable mondial, Red Hat Open Innovation Labs

<sup>1</sup> Enquête pulse de la Harvard Business Review, commissionnée par Red Hat, « [Accélérer la transformation d'un monde post-COVID-19](#). » 2021.



Si dans le passé la recette du succès était « planifier, prescrire, exécuter », la formule gagnante pour le climat effervescent d'aujourd'hui est désormais « essayer, apprendre, modifier ».

Et les entreprises les plus à même d'adopter cette formule sont les organisations ouvertes.

La gestion d'une organisation ouverte, dans laquelle la hiérarchie cède une grande partie de son contrôle à des structures dynamiques et en réseau, peut s'apparenter à l'entretien d'un jardin vivace. Il s'agit davantage d'agir sur les conditions (retourner la terre, repérer les plants qui ont besoin d'être arrosés) que de dicter des instructions. Il convient de créer le contexte favorable pour que des résultats que vous n'avez peut-être pas envisagés, ni même imaginés, puissent se produire.

Toutefois, si vous entretenez vos réseaux d'innovation d'entreprise comme vous le feriez pour votre jardin (en plantant les graines et en les laissant pousser d'elles-mêmes), vous obtiendrez toujours des entreprises très performantes. Les grands dirigeants doivent accepter leur nouveau rôle dans le monde d'aujourd'hui : celui d'aider leurs entreprises à répondre à l'environnement actuel tout en anticipant les forces invisibles et imprévues en cours de route.

Si la planification à long terme est révolue, alors vive l'expérimentation à plus court terme.

Essayer, apprendre, modifier : c'est la meilleure façon d'avancer en période d'incertitude.



Téléchargez le livre blanc « IT Leadership in the Next Normal », un rapport des services d'analyse de la Harvard Business Review qui révèle les principales priorités des DSI.

Télécharger le livre numérique



# Le club culturel

Les dirigeants d'aujourd'hui ne peuvent pas s'attendre à imposer tous les comportements ou à prendre toutes les décisions qui mèneront à la réussite. Ils doivent veiller à créer une culture d'entreprise dans laquelle les collaborateurs agissent en gardant à l'esprit l'objectif et les valeurs de l'entreprise, et innovent de manière créative.



Les dirigeants doivent renforcer la culture d'une entreprise par le biais d'actions observables.

## Renforcez les capacités culturelles.

La culture d'une entreprise regroupe l'ensemble des éléments qui composent son identité, ses valeurs et son fonctionnement. Il s'agit d'une source essentielle d'avantage concurrentiel, dont l'importance ne cesse de croître. Les entreprises qui espèrent gérer les perturbations, perturber plutôt que d'être perturbées, devront s'assurer qu'elles développent de nouvelles capacités culturelles en plus de leurs capacités techniques.

## Recherchez l'alignement.

Si votre entreprise sait définir ses valeurs et agir en conséquence, c'est qu'elle nourrit une culture d'entreprise capable de faire face aux bouleversements économiques actuels.



## Servez-vous de la culture comme d'une force d'innovation.

Lorsque les actions et les valeurs s'alignent, la culture d'entreprise fonctionne comme une force positive, propulsant l'entreprise vers de plus grandes innovations et plus rapidement. Lorsqu'elles diffèrent, c'est le contraire qui se produit : les entreprises vacillent. Un personnel compétent travaille mieux lorsqu'il comprend la mission, l'objectif et les valeurs de l'entreprise. Il a ainsi toute latitude pour prendre les décisions qu'il estime les plus efficaces pour réussir.



Pour favoriser les environnements novateurs, les dirigeants doivent montrer l'exemple **en adoptant les comportements qu'ils souhaitent voir chez leurs coéquipiers et associés en matière de retours d'information.** Ils doivent être ouverts aux discussions, même aux plus difficiles.

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*



Téléchargez le livre numérique « Apprendre la danse à un éléphant », une synthèse sur la transformation numérique qui fournit un cadre concret pour créer une entreprise plus réactive.

[Télécharger le livre numérique](#)

Votre entreprise a été conçue en gardant en tête une certaine vision du succès.

Au fur et à mesure que les objectifs de l'entreprise changent, vos définitions du succès doivent également évoluer. Le leadership adaptatif favorise les environnements dans lesquels chacun peut donner le meilleur de soi-même, en encourageant les idées innovantes chez les employés sans devoir dicter tous leurs faits et gestes.



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.



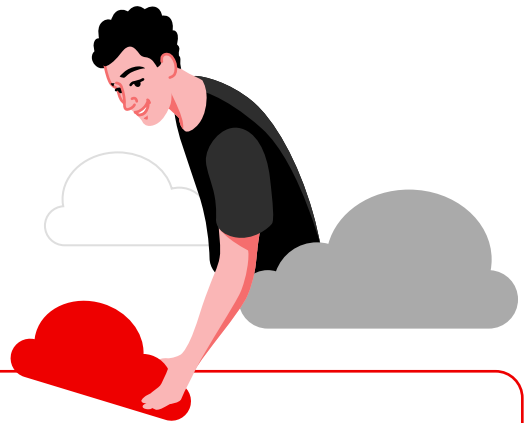
# Laisser les meilleures idées l'emporter

Les entreprises novatrices produisent des idées novatrices. Ce n'est cependant possible que si ces idées peuvent provenir de n'importe quel employé, quel que soit son rôle. Il s'agit tout simplement d'une méritocratie d'entreprise. Ce que cela signifie :



## Les meilleures idées peuvent venir de n'importe où.

La structure de votre entreprise doit être flexible. Elle ne doit pas restreindre les collaborateurs ou limiter leur potentiel. Chacun doit se sentir libre de partager ses idées. Enfin, lorsque quelqu'un prend la parole, il doit se sentir écouté. Une entreprise ne peut être certaine d'avoir trouvé la meilleure idée que si elle prend en considération un ensemble d'idées provenant de personnes aux parcours, points de vue et expériences différents.



## Les meilleures idées doivent toujours triompher.

Les idées qui créent le plus de valeur ou qui résolvent le plus efficacement un problème doivent avoir la priorité, et pas uniquement celles qui proviennent des responsables ou des contributeurs ayant la plus grande ancienneté. Les débats doivent être réguliers et bienvenus, mais ils doivent toujours porter sur des idées, et non sur des personnes.





## La contribution compte plus que le titre.

La valeur que les contributeurs apportent compte plus que le titre qu'ils portent. Le pouvoir et l'influence au sein de l'entreprise se méritent. Il ne s'agit pas d'un dû que l'on reçoit en même temps qu'une promotion.

Encourager la méritocratie au sein de vos équipes et de vos services peut prendre du temps. Après tout, il s'agit d'un changement de culture. Néanmoins, vous constaterez que la capacité d'innovation de votre entreprise s'en trouvera accrue.



Créer une culture de l'innovation dans une entreprise implique de **toujours trouver un équilibre entre les idées nouvelles et la sagesse précieuse que les dirigeants ont acquise au fil des années.**

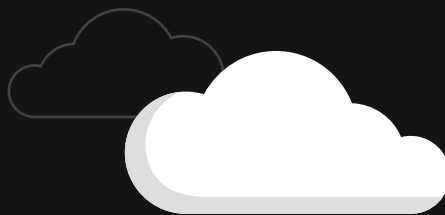
**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation<sup>2</sup>*

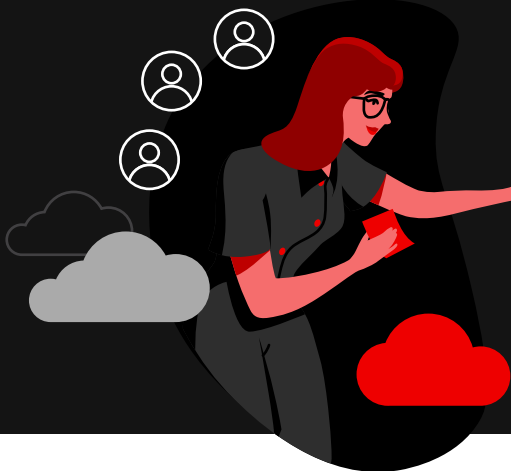


Téléchargez l'Open Decision Framework, un guide étape par étape pour tirer parti des meilleures idées de votre entreprise tout en prenant des décisions transparentes et inclusives.

[Télécharger le guide](#)



<sup>2</sup> Whitehurst, Jim. *Organize for Innovation*, Red Hat, 2021.



# (Re)penser l'avenir

La planification de l'avenir pourrait devenir plus difficile que jamais. La rapidité croissante de l'innovation et le passage à des styles de production et d'organisation plus ouverts incitent de nombreuses entreprises à repenser la manière dont elles fixent, exécutent et mesurent les performances par rapport aux objectifs actuels et futurs.

Les grands dirigeants n'aident pas seulement leurs entreprises à se préparer à l'inconnu : ils créent également des entreprises capables de faire face à des forces fondamentalement inconnues.



## Innover étape par étape.

Les petits pas vers une approche d'ouverture contribuent grandement à favoriser une culture de l'innovation, dans laquelle chacun peut exprimer librement ses points de vue et ses opinions. Il s'agit d'établir un environnement ouvert et transparent où les collaborateurs sont impliqués, stimulés et encouragés à proposer de nouvelles idées ainsi que de nouvelles façons de les mettre en œuvre.



## Ne pas avoir peur de la prise de risques.

L'innovation nécessite une prise de risques calculée. Les personnes travaillant dans des entreprises novatrices doivent avoir la liberté d'essayer des choses nouvelles et inattendues sans craindre de retombées négatives intenses. Cette liberté encourage l'esprit d'initiative.







## Les progrès nécessitent des défis.

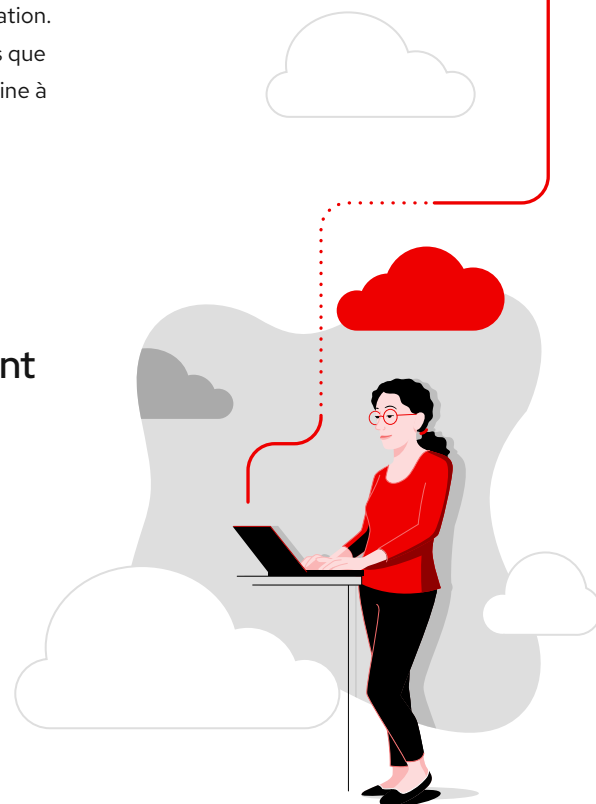
Les dirigeants doivent être capables d'encourager certaines motivations intrinsèques de leurs équipes, qui sont une source essentielle d'innovation. Puisque les motivations ne sont pas aussi manifestes ou quantifiables que les résultats observables, la théorie traditionnelle du management peine à en tenir compte.



L'adaptation à l'inconnu ne peut fondamentalement pas être planifiée, mais **à force de pratique et de répétition, elle peut être enseignée, maîtrisée et pleinement intégrée à la culture d'entreprise.**

### Mike Walker

Directeur senior et responsable mondial, Red Hat Open Innovation Labs



L'un des plus grands défis de l'adaptation au changement est de motiver les individus. Lire [L'importance de la culture : Le guide du dirigeant informatique pour créer des équipes ouvertes.](#)

Consultez des recherches, des livres numériques et d'autres contenus pour en savoir plus sur la [transformation numérique.](#)



### Vous souhaitez en savoir plus ?

Téléchargez l'intégralité du livre numérique *Organize for Innovation* de Jim Whitehurst.

[Télécharger le livre numérique](#)