

# L'importance de la culture

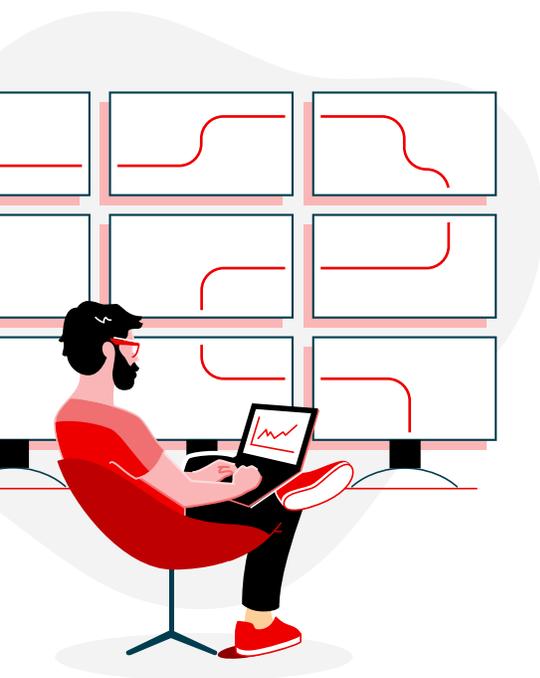
Le guide du dirigeant informatique  
pour créer des équipes ouvertes.



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

# L'état d'esprit du leader ouvert



Dans le contexte actuel des grands changements mondiaux, les entreprises prennent conscience que la capacité à s'adapter et innover est essentielle à leur survie. Cependant, l'innovation, tout comme les bouleversements sur le marché, reste imprévisible. Personne ne peut la contrôler complètement et encore moins la prévoir. En conséquence, les dirigeants s'interrogent : comment créer des entreprises créatives et réactives sans définir chaque résultat, imposer chaque action, ni prévoir chaque possibilité ?

**Des dirigeants ont trouvé la réponse : la culture d'entreprise.**

La « culture d'entreprise » ne se limite pas à des avantages sur le lieu de travail. Elle résulte d'un ensemble de valeurs, priorités et perspectives communes qui apportent un contexte suffisant et renforcent les liens entre les équipes. Diriger une entreprise innovante signifie créer le style de culture qui lui permettra de prospérer même pendant les périodes de turbulences (et pas simplement installer une table de ping-pong dans la salle de pause).

C'est pourquoi les dirigeants repensent leur manière de diriger, d'inspirer leurs collaborateurs, de donner une direction et de répondre aux commentaires. Pour aider le personnel à rester soudé face aux bouleversements, ils doivent instiller des valeurs, des principes et des normes dans l'ADN de l'entreprise.



**Aujourd'hui, le dirigeant informatique doit avoir des compétences culturelles aussi développées que ses compétences techniques.**

## **Mike Kelly**

*Le guide de l'entreprise ouverte pour le changement de culture informatique<sup>1</sup>*



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 rapport](#)

<sup>1</sup> Mike Kelly et al., « [Le guide de l'entreprise ouverte pour le changement de culture informatique](#) », Red Hat Inc., 2017

## Les dirigeants laissent les principes de l'ouverture guider leur travail.

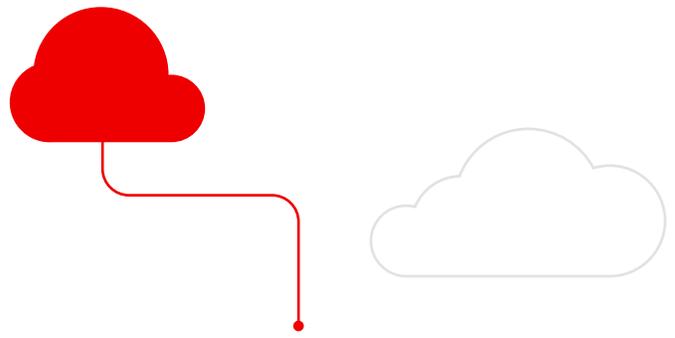
Être un leader dans une entreprise ouverte signifie établir des liens : relier les personnes entre elles et à une vision partagée plus vaste. Cela implique de repenser votre vision de l'échec et de cultiver un sentiment de responsabilisation dans l'ensemble de l'entreprise. Cela implique d'être transparent à propos de vos propres difficultés, inquiétudes et limites. En bref, cela implique de créer le contexte dont vos collaborateurs ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes.

Certains dirigeants sont convaincus qu'ils auront moins de pouvoir en octroyant leur confiance et travaillant de cette manière. En réalité, les dirigeants devraient adopter autant que possible une attitude de partage. Le partage des informations est la meilleure manière de créer le contexte nécessaire pour que les équipes établissent des liens entre leurs désirs et la mission de l'entreprise.



Découvrez comment mettre en place une culture de l'innovation dans votre entreprise. Téléchargez le livre numérique « Le guide de l'entreprise ouverte pour le changement de culture informatique ».

Télécharger le livre numérique



# 97 %

des dirigeants mondiaux affirment que l'importance de la transformation dans leur secteur va s'accroître en 2021<sup>2</sup>

Il est crucial de créer ce contexte. Dans la troisième enquête annuelle sur la transformation numérique menée par les services d'analyse de la Harvard Business Review, 97 % des dirigeants mondiaux interrogés affirment que l'importance de la transformation numérique comme avantage concurrentiel dans leur secteur va s'accroître en 2021 et dans les années à venir. 89 % d'entre eux reconnaissent que la pandémie a mis en relief l'importance d'une culture d'entreprise adaptée pour réussir la transformation numérique<sup>2</sup>.

Toutefois, la nature du travail évolue. Cela signifie que les facteurs qui favorisaient l'implication et la motivation du personnel sont en évolution également. Les salariés qui ressentent un intérêt personnel réel dans la réussite ou l'échec d'un projet ont tendance à y investir plus d'énergie.

À l'évidence, nos stratégies classiques de culture de l'implication ne fonctionnent plus. Il est grand temps de repenser notre approche.

<sup>2</sup> Enquête pulse de la Harvard Business Review, commissionnée par Red Hat, « Accélérer la transformation d'un monde post-COVID-19 », 2021.

# Soyez un moteur, pas un commandant

Les dirigeants des entreprises classiques sont des commandants : ils imposent les moyens, fixent les objectifs, puis surveillent que le personnel respecte les ordres pour atteindre les objectifs. Les dirigeants des entreprises ouvertes agissent comme des moteurs. Voici comment :



## Être un acteur du changement

Un dirigeant classique est constamment tenté de s'interposer, de forcer les décisions, de commander. Les dirigeants moteur, eux, sont convaincus que s'ils lancent les bonnes conversations et provoquent les bonnes collaborations, les résultats de l'entreprise n'en seront que meilleurs.



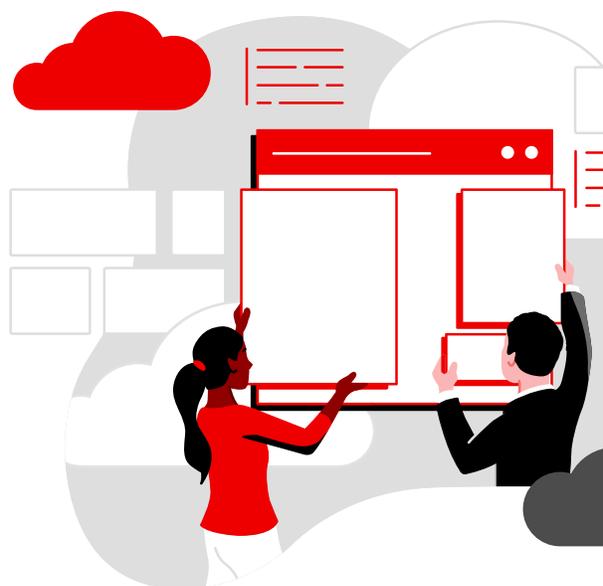
## Se mettre de côté

Les grands dirigeants encadrent suffisamment le personnel pour qu'il sache s'il va dans la bonne direction, mais ils évitent d'imposer un seul chemin possible. Les personnes qui effectuent le voyage doivent se sentir libres de le contrôler.



## Accorder la priorité à la création du lien

Pour le leader ouvert, être un moteur est en réalité plus difficile que d'être un commandant. Il doit maîtriser l'art de créer des liens pour combiner les bonnes personnes et les bonnes idées au bon moment afin de faire jaillir l'étincelle des innovations les plus efficaces, et cela sans jamais s'imposer.



Le leadership ouvert est un vrai numéro de funambule : les dirigeants doivent constamment maintenir l'équilibre entre les compétences, les personnalités et le capital culturel qu'ils détectent chez leurs collègues.

Le dirigeant devient un moteur quand il arrête de croire que lui seul sait ce qui est mieux. L'effort doit être collaboratif et vaut la peine d'être récompensé par l'entreprise.



La décision du partage (et la détermination de la manière de partager) pousse les leaders ouverts à une conclusion capitale : **un groupe produira toujours une meilleure solution qu'un seul individu.**

**Jim Whitehurst**  
*Organize for Innovation*<sup>3</sup>



Écoutez ce que les experts disent de l'adoption du leadership ouvert dans une série de webinars.

[Voir les vidéos](#)

## La liste de contrôle du leader ouvert

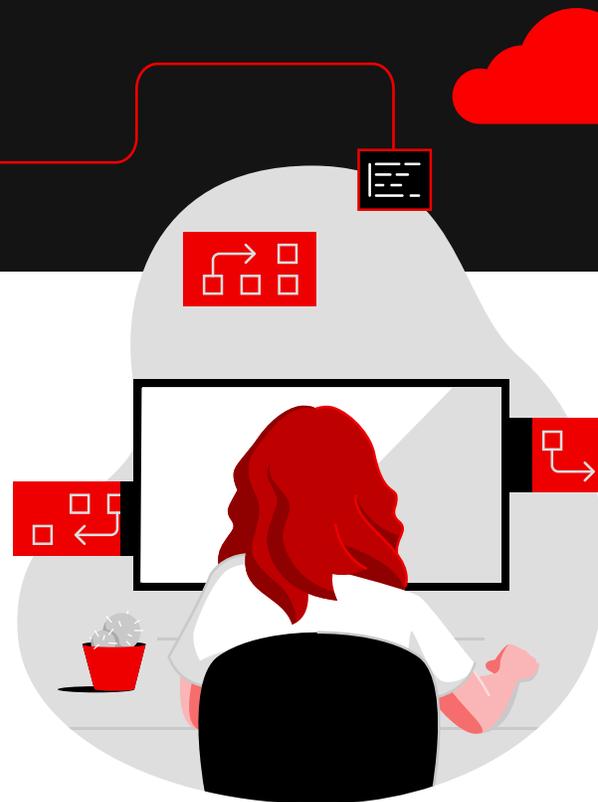
Voici les aptitudes requises pour le leadership ouvert :

- ✓ **Volonté**  
de renforcer la confiance et partager l'information
- ✓ **Valorisation**  
de la transparence et de la collaboration
- ✓ **Sensibilité**  
aux humeurs, émotions et désirs des membres de l'organisation
- ✓ **Connaissance**  
des informations à partager et des moyens de communication à déployer
- ✓ **Conviction**  
qu'un groupe sera toujours plus performant que des individus isolés
- ✓ **Confiance**  
dans les équipes pour mettre en place les changements nécessaires

<sup>3</sup> Jim Whitehurst, [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.

# Créer une culture claire

Les leaders ouverts mettent en pratique les comportements qu'ils aimeraient voir chez les autres, puis ils donnent à leurs équipes l'autonomie d'utiliser leur savoir-faire au service des intérêts de l'entreprise. Plutôt que d'imposer leur point de vue, les leaders ouverts rassemblent les données pertinentes avant les grandes prises de décisions pour donner du contexte à leurs collaborateurs. Avec une direction claire, les personnes sont plus à même d'appliquer leur propre créativité et esprit d'initiative pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs. Voici comment :



## Créez une culture où les objectifs sont évidents et transparents

Vous devez rendre les objectifs accessibles par tous, les suivre et y faire référence régulièrement. De cette manière, chacun connaîtra les objectifs du groupe à titre collectif et sera plus enclin à travailler avec les mêmes intentions.



## Partez du principe que les intentions sont positives

Cette approche nécessite de la confiance et un fort instinct que les personnes et les équipes font de leur mieux avec les données, les ressources et les perspectives dont ils disposent. Laissez le personnel vous prouver ses intentions, positives ou négatives, plutôt que de supposer le pire.



Les motivations sont invisibles. Les actes, par contre, sont très visibles. **La manière dont nous lions ces deux éléments est importante.**

**Jim Whitehurst**  
*Organize for Innovation<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Jim Whitehurst, [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.



## Faites preuve de patience

Avant de tirer des conclusions hâtives quant aux intentions des personnes, pensez à leurs cadres de référence. Partagent-ils le même contexte que vous ? Comprenez-vous tout ce qu'ils font ? Parfois, les autres ne voient tout simplement pas la même chose que vous : un élément peut avoir une importance majeure à vos yeux, mais être insignifiant pour quelqu'un d'autre. Prenez le temps de lancer une conversation et d'aligner vos priorités.



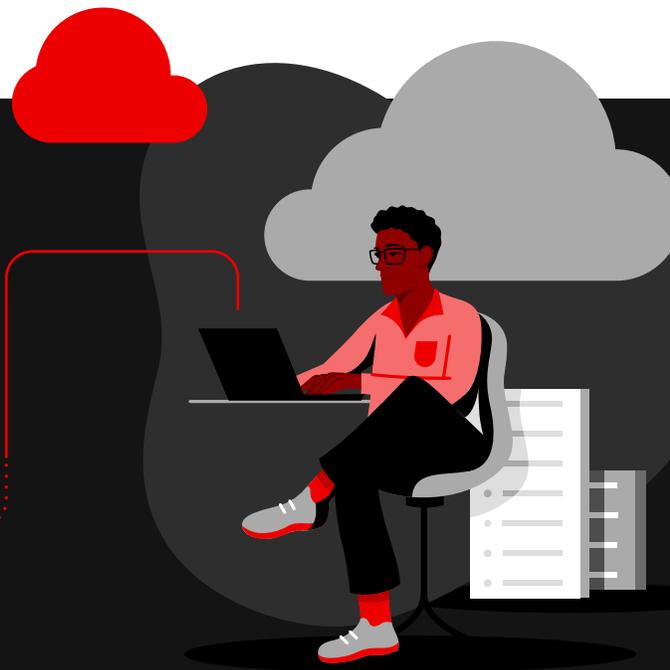
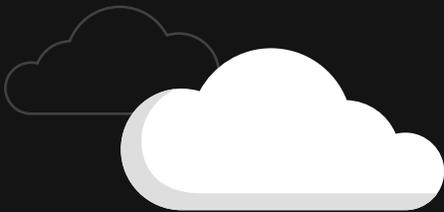
En se comportant comme ils attendent que les autres agissent, les leaders ouverts créent des cultures d'entreprise transparentes et fiables où la collaboration est une évidence. Ils créent des espaces où les personnes se sentent soudées, motivées et s'investissent pleinement dans leur travail. C'est à l'intersection entre les besoins de l'entreprise, les talents personnels et les désirs individuels que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes, pour une transformation réussie.

Red Hat utilise le [modèle OPT \(Organization Passion Talent\)](#) pour coacher, développer et prévoir.



Accédez à des articles et des ressources sur le leadership ouvert et la gestion ouverte.

[Lire les articles](#)



# Dire adieu aux vieilles habitudes

L'élaboration d'une culture de l'innovation dans une entreprise implique de trouver un équilibre entre les idées nouvelles et la sagesse précieuse que les dirigeants ont acquise au fil des années. C'est un exercice permanent. Toutefois, pour produire les meilleurs résultats possibles, il est essentiel d'examiner régulièrement la manière dont l'entreprise évalue la pertinence des nouvelles idées.

## Comprendre ce qu'il faut changer fait simplement partie du processus.

Les leaders ouverts comprennent que pour mettre en œuvre et maintenir les changements, il faut souvent se défaire d'habitudes profondément ancrées, prendre des décisions difficiles, faire face à des vérités douloureuses, et réfléchir aux objectifs et aux engagements. Voici comment :



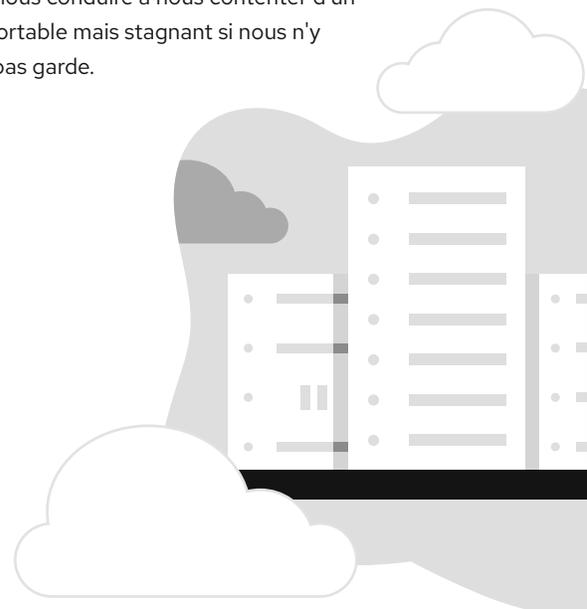
### Engagez-vous plus, imposez moins

Pour innover dans le monde actuel, les dirigeants doivent avoir la volonté et la capacité de déléguer une part de contrôle. Cela implique de transférer le pouvoir de décision aux personnes qui travaillent au plus près des problèmes du client pour déclencher chez elles ce sentiment de sens qui les guide vers le succès (au lieu de tenter d'optimiser les performances par des décisions et des ordres descendants).



### Repartez à zéro

Être novateur implique d'éliminer des habitudes ancrées si profondément qu'elles deviennent une sorte de fonctionnement « par défaut » qui nous empêche d'envisager d'autres manières de travailler. Les habitudes peuvent nous conduire à nous contenter d'un état confortable mais stagnant si nous n'y prenons pas garde.





## Acceptez des sacrifices à court terme, pour des bénéfices à long terme

Le changement de culture dans une entreprise passe presque toujours par un inconfort à court terme au service de bénéfices à long terme. Il n'est pas facile en effet d'écouter toutes les idées, d'entendre que nos plans ne sont finalement pas si géniaux que nous le pensions et de devoir changer de position (plusieurs fois). Les leaders ouverts apprécient la complexité, évitent d'expliquer trop simplement les difficultés et s'engagent sur le chemin du changement avec honnêteté et conviction.

**Devenir un leader plus ouvert, inclusif et méritocratique est un travail exigeant.**

Tous les types de changement, au niveau d'une personne ou d'une entreprise, sont simples à conceptualiser. En revanche, il est bien plus ardu d'opérer concrètement le changement.



Si vous souhaitez une entreprise plus agile,  
**imposez moins et engagez-vous plus.**

**Jim Whitehurst**

*Organize for Innovation*<sup>3</sup>



**Vous souhaitez en savoir plus ?**

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

**Télécharger le livre numérique**

Découvrez d'autres contenus, études  
et livres numériques sur la gestion de la  
**transformation numérique.**

Apprenez comment diriger dans une période en plein bouleversement dans  
[Essayer. Apprendre. Modifier. Le guide d'adaptation au changement du dirigeant informatique.](#)

<sup>3</sup> Jim Whitehurst, [Organize for Innovation](#), Red Hat, 2021.