



Conduite du changement

Comment les PDG d'aujourd'hui pensent-ils au-delà de la technologie à l'ère du numérique



Perspectives des comités de direction à l'ère de la transformation digitale.

Miriam McLemore, Enterprise Strategist chez AWS

En tant qu'ancienne DSI de la marque emblématique Coca-Cola, j'ai été amenée à définir la stratégie digitale et prendre des décisions majeures d'investissement dans le secteur de la technologie. J'ai appris que ces efforts n'auraient probablement pas portés leurs fruits si les dirigeants ne réfléchissaient pas simultanément aux éléments organisationnels essentiels comme leur vision, leurs atouts et surtout leur culture.

Aujourd'hui, en tant qu'Enterprise Strategist chez AWS, je travaille avec des dirigeants des plus grandes organisations du monde afin de les aider à transformer leurs ressources humaines, leurs processus et leurs technologies en utilisant le cloud. Bien que ces conversations commencent souvent par des questions sur l'innovation digitale ou sur l'avenir de l'informatique d'entreprise, elles se résument presque toujours à la recherche d'une *culture* qui autorise l'innovation à grande échelle.

Dans le passé, j'ai écrit à propos de la manière dont la culture Amazon était unique. C'est notamment notre principe d'obsession du client qui a grandement contribué à ce succès. Aussi grande que notre entreprise soit devenue, nous fonctionnons toujours comme une « start-up », mais nous sommes maintenant une start-up à l'échelle de l'entreprise. Pour devenir une « entreprise startup », vous devez définir votre culture et vous assurer que vous avez les valeurs et les pratiques qui font que votre culture est au cœur de la manière dont vous travaillez et accédez au marché.



Je deviens de plus en plus curieuse de savoir sur quoi se concentrent d'autres dirigeants, - pas uniquement les bonnes initiatives technologiques, mais aussi la stratégie numérique, la stratégie de données et la culture de l'entreprise. Dans mes fonctions chez AWS, j'ai l'occasion de rencontrer des clients du monde entier et de discuter de leur vision, de leurs objectifs, de leur développement personnel et de leur philosophie en matière de leadership.

Nous discutons de questions difficiles : Que ressentent-ils en conduisant le changement à une époque où les capacités de cloud computing créent des opportunités sans précédent, ainsi que des défis uniques ? Qu'est-ce qui les inspire ? Comment sont-ils plus ouverts et inclusifs ? Comment parviennent-ils à rester au courant ? Quels sont leurs secrets pour identifier les nouveaux cadres ? Est-ce que leur entreprise lutte contre l'échec ou l'encouragement ?

Ce que j'apprends, c'est que même si les solutions technologiques continuent d'être nombreuses et différentes, des thématiques clés émergent :

1 Le cloud et les technologies numériques nous donnent à tous un accès historique à nos clients, et les dirigeants doivent constamment reconnaître que le client reste l'élément le plus important pour nos entreprises. En tant que société la plus axée sur le client au monde, Amazon et AWS ont créé de solides partenariats avec nos clients cherchant à tirer parti du cloud pour enrichir leurs relations avec *leurs* clients.

2 Les dirigeants donnent toujours le meilleur exemple par l'exemple plutôt qu'en étant directifs. Chez Amazon, une partie de notre culture consiste à s'investir profondément : à ne pas avoir peur de garder le contrôle de son travail, tout en trouvant l'équilibre avec d'autres qui donnent la possibilité d'agir. J'entends cette même conviction tout au long de mes conversations.

3 L'échec est une partie importante et nécessaire de la transition - échouer soi-même et donner à notre personnel la possibilité d'échouer. L'échec est une opportunité d'apprentissage. La permission d'échouer est essentielle. Comme l'a dit Jeff Bezos, « Amazon est le meilleur endroit pour échouer ».



Pour vous, le dirigeant d'entreprise, nous avons rassemblé quelques mots puissants extraits de dialogues avec des cadres supérieurs sur plusieurs sujets liés à la conduite du changement dans les entreprises d'aujourd'hui.

Nous espérons que vous les trouverez utiles en ce qui concerne les perspectives et la motivation, car même la plus petite parcelle de sagesse de nos pairs peut parfois susciter de grandes réflexions et inspirer de grands changements.



Comment identifiez-vous et développez-vous les cadres ?

« Nous avons doublé nos capacités sur les nouvelles technologies et avons dû amener des cadres à faire des choses que nous n'avions jamais faites. Pour un poste, nous avons fait venir une personne d'une autre unité opérationnelle qui avait la bonne attitude, les bons antécédents, mais n'avait aucune expérience spécifique pour celui-ci. Nous lui avons donné une chance et elle a placé la barre au niveau que nous attendons des autres cadres. »

MORGAN REED, DSI, État de l'Arizona



« Avant toute chose, j'ai besoin de savoir qu'ils sont prêts à travailler dur, à apprendre, à être ponctuels et à fonctionner sous pression. À partir de là, je veux en savoir plus sur leur pourquoi, leur but, sur ce qui les motive. Ensuite, je regarde comment ils allouent et partagent le travail - tous les cadres efficaces doivent savoir déléguer. »

MOHAMMED ALI AL QAED, Directeur général, Autorité de l'information & du eGouvernement, Royaume de Bahreïn



« Les bons cadres technologiques s'associent à l'entreprise, montrent l'art du possible d'un point de vue technologique, puis collaborent avec l'entreprise pour fournir des solutions à nos clients. »

MAHMOUD EL ASSIR, DSI, Verizon



« Après la motivation, je cherche la curiosité. Quelqu'un qui se concentre sur la manière dont il peut créer de la valeur pour ses clients. Je suis intéressé par les futurs cadres qui sont déterminés et résilients, qui ne renoncent pas face aux difficultés. Ils sont prêts à relever des défis difficiles pour atteindre leurs objectifs. Et quand ils subissent un revers, ils sont capables de rebondir. »

ANN CARVER, DSI Coca-Cola, Amérique du Nord





Comment voyez-vous l'échec ?

« Ce que j'encourage le plus les gens à faire quand ils rencontrent des échecs ou des difficultés, c'est d'en parler. Soyez transparent à leur sujet. Demandez de l'aide tôt. Ne demandez pas de l'aide trop tard. »

SHAOWN NANDI, DSI, Dow Jones



« Nous apprenons à nous sentir plus à l'aise. Le but de la science est de poser une hypothèse, de la tester avec des données, de faire des prédictions et de la mettre en œuvre selon un processus standard structuré - c'est un modèle bien établi. Pourquoi la technologie serait-elle différente ? »

CHARLIE EWEN, DSI, Service météorologique, Royaume-Uni

« Vous me demandez : « Quel est votre échec préféré ? » Et c'est étrange parce que, normalement, vous n'associez pas ces deux mots. Je dirai que votre échec préféré n'est pas tout de suite votre préféré. Avant de travailler dans la technologie, je menais des transactions complexes, et certaines d'entre elles ont échoué. Quand cela n'aboutissait pas, c'était une bonne occasion pour moi de réfléchir à la raison pour laquelle cela n'avait pas fonctionné et de me demander : « Ai-je joué un rôle dans cela ? » « Qu'est-ce que j'ai bien fait ? » « Qu'est-ce que je n'ai pas bien fait ? » L'auto-réflexion et la rétroaction sont très importantes. »

HERVÉ COUREIL, Directeur du service numérique, Schneider Electric



« Lorsque vous travaillez dur sur quelque chose en lequel vous croyez et que vous essayez de l'aborder de la manière qui vous semble la plus appropriée - même si cela ne fonctionne pas, ce que je trouve c'est que cela vous revient, au fil du temps. Et il y a une certaine valeur à avoir fait ce travail. »

ANN CARVER, DSI Coca-Cola Amérique du Nord





Quelles sont vos sentiments sur la diversité ?

« La diversité est un domaine d'intervention important. Et c'est un domaine sur lequel il faut se concentrer pour une raison simple : nos clients sont divers. Et nous voulons que nos équipes de produits, nos équipes de technologie reflètent nos membres et nos clients. Cela nous aide également à intégrer différents points de vue lorsque nous concevons des produits. »

SHAOWN NANDI, DSI, Dow Jones



« J'ai récemment rejoint notre conseil des femmes dirigeantes. Les femmes contrôlent environ 70% des décisions d'achat et représentent la moitié de la population, mais elles ne sont pas représentées à cette hauteur, en particulier dans les rangs des professionnels et des cadres supérieurs. J'essaie d'aider au développement des femmes dans mon entreprise. Plusieurs membres de l'équipe sont très prometteuses et c'est une grande priorité pour moi, à titre personnel. »

ANN CARVER, DSI Coca-Cola Amérique du Nord

« Je suis une ardent promotrice de la diversité et de la valeur qu'elle apporte. Nous menons activement des politiques et des stratégies qui garantissent que nous ne nous développons pas dans une monoculture. Il est facile de regarder les gens autour de soi et de penser que « bon » s'applique à quasiment les mêmes personnes - cela peut être une route dangereuse. »

CHARLIE EWEN, DSI, Service météorologique, Royaume-Uni





Comment restez-vous au courant des tendances et de la technologie ?

« Rester à jour en matière de technologie a beaucoup à voir avec l'observation de vos clients. Comment ils se renseignent sur les produits et services. Comment ils les achètent. Comment ils utilisent nos produits et services. Comment nous construisons notre réseau pour pouvoir anticiper leurs besoins et rendre l'expérience utilisateur très agréable. Cela fonctionne parce que nous continuons à définir les normes en nous fondant sur notre réseau et notre expérience produit, de sorte qu'il ait toujours une barre plus haute. »

MAHMOUD EL ASSIR, DSI, Verizon



« Je suis un nombre assez élevé de personnes inspirante, de vices-présidents et dirigeants sur Twitter, et c'est un très bon moyen de savoir ce qui se passe, d'obtenir des informations et des pistes de réflexion. Je passe aussi beaucoup de temps en dehors de l'entreprise avec des clients, des partenaires, des vices-présidents, des start-ups. Cela m'aide à m'inspirer et à découvrir de nouvelles tendances. Et nous essayons de le faire dans le monde entier, pas seulement dans notre coin. »

HERVÉ COUREIL, Directeur du service numérique, Schneider Electric

« J'encourage en permanence les membres de mon équipe à assister à des conférences et à se mêler à leurs pairs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Lorsqu'il y a des opportunités de rencontres au niveau local, nous les encourageons à le faire. Nous leur demandons de partager leurs expériences avec le reste de l'entreprise. Ce partage est important pour les ingénieurs et les responsables des opérations qui apprennent des expériences de leurs pairs. »

SHAOWN NANDI, DSI, Dow Jones





Qui ou quoi vous inspire ?

« En ce qui concerne les personnes qui m'ont inspiré au cours de mes 20 années chez Verizon, il est difficile de désigner une personne en particulier. J'ai travaillé pour une série de dirigeants, et chacun d'entre eux m'a aidé à libérer tout mon potentiel en matière de collaboration, de prise de décisions d'investissement, d'amélioration des résultats de l'entreprise et dans d'autres domaines. Donc, ce n'est pas un élément ; c'est la combinaison de la façon dont vous choisissez le meilleur de chacun de vos mentors, puis vous en tirez parti et y ajoutez votre touche personnelle. »

MAHMOUD EL ASSIR, DSI, Verizon



« Une fois, j'ai eu les retours d'une nouvelle dirigeante. Elle a dit à mon patron : « Il est intelligent. Il s'exprime bien. Il ne sait pas quand se taire. » Ce fut une grande leçon pour moi et cette dirigeante est devenue mon mentor pendant plusieurs années. J'ai fini par travailler pour elle deux fois au cours de ma carrière. Obtenir ces retours honnêtes, être bien guidé et en être reconnaissant - a été très important. »

SHAOWN NANDI, DSI, Dow Jones

« Ce que j'ai appris de mon mentor, c'est que si vous voulez concurrencer, rivalisez avec les leaders du monde entier. Dès le premier jour, il m'a dit que si vous voulez réaliser quelque chose, vous devez élever la barre, regarder les meilleurs marchés et essayer de vous rapprocher. »

MOHAMED AL QAED, Directeur général, Autorité de l'information & du eGouvernement du Royaume de Bahreïn



EN CONCLUSION

AWS est inspiré par l'aide apportée à nos clients afin qu'ils atteignent leurs objectifs commerciaux et transforment leurs activités avec succès.



En savoir davantage

[*Conversations avec des leaders du cloud*](#)

[Blog AWS Cloud Enterprise](#)

[Enterprise Cloud Computing chez AWS](#)