



Qu'est-ce qui rend de bons dirigeants exceptionnels ?

Stephen Orban, directeur général
d'Amazon Web Services

« C'est un manque de clarté qui crée le chaos et la frustration.
Ces émotions sont un poison pour tout objectif de vie. »

Steve Maraboli

Les dirigeants conduisent leur action chacun à leur manière. Certains dirigent par la peur, certains par l'exemple, certains avec du charisme, et certains à travers d'autres. Et bien que les dirigeants aient chacun leur propre style, l'expérience m'a enseigné une constante : les gens suivent davantage ceux qu'ils comprennent.

Les gens croient en ce qu'ils sont capables de comprendre. Et dès qu'il s'agit de la gestion du changement, ils reviennent généralement vers ce qui les rassure - le statu quo - s'ils ne comprennent pas la direction dans laquelle ils sont dirigés. Les dirigeants peuvent résoudre ce dilemme en donnant des directives claires et concises. Leur capacité à désigner des objectifs clairs distingue les dirigeants exceptionnels des bons.

J'ai récemment écrit que les cadres dirigeants de la technologie d'aujourd'hui devraient se considérer comme les Responsables en chef de la gestion du changement (Chief Change Management Officers - CCMO™) quand ils mènent leurs organisations dans la Transition vers le cloud. Outre la prise en main de la fusion des activités et de la technologie, le CCMO a aussi la responsabilité de fournir de la clarté quant à l'objectif. Cela signifie être capable d'articuler votre stratégie, la manière dont votre équipe s'intègre dans cette stratégie, les endroits où il y a de la place pour la flexibilité et ceux où il n'y en a pas, en restant déterminé, et en restant patient.

Les entreprises adoptent le cloud pour différentes raisons : certaines pour économiser de l'argent, certaines pour se développer à l'échelle mondiale, d'autres pour renforcer leur posture de sécurité,

d'autres pour améliorer leur agilité. Mes expériences m'ont permis de constater que les entreprises commençaient à adopter le cloud comme plateforme pour l'ensemble de leur organisation une fois qu'elles comprenaient à quel point cela leur permettait de consacrer davantage de ressources à ce qui compte le plus pour l'entreprise, c'est à dire les activités qui comptent le plus pour vos clients et vos parties prenantes. Et à moins que vous ne soyez un fournisseur d'infrastructure, ces activités ne sont pas liées à la gestion de l'infrastructure.

Quelles que soient vos motivations à court ou à long terme, je vous encourage à les faire connaître et à les rendre mesurables. Articulez clairement vos motivations et vos objectifs devant votre équipe et vos parties prenantes, et responsabilisez tout le monde pour faire avancer les choses dans la bonne direction.

Au début de mon mandat, je pensais - naïvement - que parce que j'étais le chef, tout le monde ferait ce que je disais de faire. J'ai appris à mes dépens que ce n'est pas comme cela, bien sûr, que fonctionne le leadership. Ce n'est que lorsque j'ai commencé à expliquer clairement ce qui était important dans notre stratégie que le comportement de mon équipe a commencé à changer. Avant de présenter une nouvelle idée ou un nouvel objectif à mon équipe, je devais réfléchir à la manière dont chacun de ses membres s'intégrerait à cette stratégie et comment celle-ci viendrait se relier à leurs activités et carrières respectives. Ensuite, je devais capitaliser sur chaque opportunité pour renforcer ces points.



Les gens suivent
davantage
ceux qu'ils
comprennent. »

Cela signifiait discuter de stratégie lors des rassemblements trimestriels, sur les blogs internes, lors des séances de sprint (planification d'itérations), et utiliser chaque réunion comme une occasion de relier le travail objet de la discussion à notre stratégie. Cela semblait parfois redondant, mais plus votre équipe est nombreuse, moins chaque personne a de chances de vous entendre régulièrement. Rester déterminé et être cohérent dans votre communication est la clé.

La peur de l'inconnu est l'un des points de friction les plus courants dans tout programme de gestion du changement. Dans ce contexte, il est utile de mentionner qu'un bon moyen pour les dirigeants de traiter ces frictions est de donner à tous les membres de l'équipe une idée claire de ce que leurs fonctions vont devenir.

Exposer avec clarté quelles sont les options de chacun à la lumière du changement d'orientation leur donne une vision claire pour comprendre comment ils peuvent participer, et aussi une certaine tranquillité d'esprit. Lorsque j'étais directeur des systèmes d'information chez Dow Jones, nous avons formé tous les membres du service et leur avons donné la possibilité de changer de fonction au sein de l'entreprise. Nous leur avons clairement dit que nous voulions que chacun fasse partie de la Transition, et parfois cela signifiait pour eux une opportunité d'assumer de nouvelles responsabilités. Il était dans l'intérêt de tous de tirer parti de la richesse de leurs connaissances institutionnelles et, dans de nombreux cas, cela se révélait encore plus précieux quand celles-ci étaient mises en œuvre dans une discipline ou un domaine différents. Ces connaissances sont difficiles à remplacer, et j'affirme que vous devez faire tout votre possible pour les conserver.

Dans presque toutes les stratégies impliquant un changement, il y aura certains éléments auxquels vous devrez vous tenir fermement et d'autres que vous pourrez traiter avec souplesse. Exposer clairement à votre équipe ce que sont les uns et

les autres donne l'occasion à tout le monde de continuer à repousser les limites dans les domaines pertinents, et montre que l'organisation est toujours disposée à apprendre.

Chez Dow Jones, nous avons fait de l'automatisation une exigence primordiale pour tout ce que nous avons fait au début de notre transition. Une fois suffisamment familiarisés avec nos opérations dans le cloud, nous avons été en mesure de mener des études de cas financièrement intéressantes pour migrer des dizaines de centres de données vers AWS. À ce stade, une stratégie consistant à un changement de plateforme - « lift, tinker and shift » - était mieux adaptée pour nous aider à atteindre ces objectifs. Cela réclamait un peu plus de clarté quant à l'objectif - nous avons dû communiquer sur cela à plusieurs reprises - pour que tout se passe bien, mais une fois que nous avons assoupli notre contrainte d'automatisation et mis en œuvre un éventail de techniques de migration, nos progrès ont considérablement accéléré.

Chaque entreprise rencontrera quelques difficultés en route lors de sa transition vers le cloud. J'aimerais pouvoir dire que tout va être parfait et que l'industrie a compris comment prescrire ce que chaque entreprise devrait faire à chaque étape du processus. Chez AWS, nous nous sommes engagés à devenir plus normatifs sur la base de ce que nous voyons bien fonctionner pour nos clients, mais il est peu probable que tout le processus devienne complètement clé en main. J'ai découvert qu'il était préférable de traiter les difficultés que vous rencontrez comme autant d'occasions d'apprendre, de ne pas réprimander votre équipe pour avoir commis des erreurs (bien que vous ne devez pas accepter deux fois la même erreur), et de combattre immédiatement tout scepticisme à l'encontre de votre objectif. Ne laissez pas ceux qui apprécieraient revenir au statu quo influencer le potentiel de votre vision. Ce n'est pas toujours facile, mais votre patience et votre persévérance seront récompensées.

À propos de l'auteur

Stephen Orban est un directeur général chez Amazon Web Services et auteur de *Ahead in the Cloud*.