



CIO.FOCUS

**Comment les DSI américains
réussissent leurs travaux d'Hercule**

EN BREF

Les épreuves rencontrées par les DSI américains sont au moins autant difficiles à relever que celles de leurs homologues français. Ce sont d'ailleurs souvent les mêmes, que ce soient des embûches technologiques, organisationnelles ou managériales.

Nos confrères de CIO Etats-Unis ont raconté comment les DSI américains procédaient pour s'en sortir. Nous vous proposons de le découvrir ici.

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
28 rue Danièle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :
IT Facto et International Data
Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe IT Facto :
Nicolas Beaumont

CIO est édité par **IT NEWS INFO**,
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE

Les 6 secrets des DSI les plus innovants

3

/ TECHNOLOGIES

Les 6 raisons pour lesquelles vous connaissez mal vos cyber-menaces

8

/ MANAGEMENT

Les 11 profils informatiques les plus difficiles à recruter

12

/ MANAGEMENT

10 mythes à éviter sur la gestion de projet.....

16

/ MANAGEMENT

DSI : 10 façons d'améliorer vos performances.....

19

PSSST...!



/ STRATÉGIE

Les 6 secrets des DSI les plus innovants

Les DSI les plus innovants ne se contentent pas de moderniser l'existant, ils redéfinissent toute leur informatique.

Pour réaliser ses opérations en bourse, le courtier TD Ameritrade utilise beaucoup de technologie, elle lui permet de se différencier. Son DSI, Vijay Sankaran en est bien conscient. « La capacité d'innovation est probablement l'une des choses les plus importantes pour nous, explique-t-il. La pierre angulaire dans cette démarche est de savoir comment la technologie facilite la vitesse et contribue au prototypage et à l'adoption de nouveaux paradigmes ».

L'innovation est souvent décrite comme un phénomène spontané. Pour Sanjay Sankaran et d'autres de ces collègues l'innovation se produit dans les organisations qui savent structurer leurs équipes, leurs processus et leurs choix technologiques dans ce but.

« Au fur et à mesure que les entreprises mûrissent, ce qui finit par se produire, c'est une meilleure exécution et une exploitation plus facile de l'innovation. Vous devez donc être très précis sur la façon dont vous obtenez de nouvelles idées et dégagez une autre énergie ».

Bien qu'il n'y ait pas de formule unique qui garantisse l'innovation, il existe des stratégies que les DSI innovants et leurs équipes emploient pour transformer une entreprise. Voici un aperçu des six actions clés entreprises par les DSI innovants dans la transformation de leurs activités.



1 Ils se débarrassent des systèmes existants

Les entreprises numériques nées dans le monde du cloud et de l'agilité ont un avantage : elles ne sont pas accablées par les systèmes existants. « Elles peuvent être plus rapides et plus flexibles et consacrer plus de temps à créer de la valeur plutôt qu'à tenter de maintenir l'existant », déclare Rudy Puryear, associé et directeur du bureau de Bain à Chicago.

Cela ne signifie pas que les DSI des entreprises plus anciennes sont des laissés pour compte. Rudy Puryear explique que ces DSI, quand ils ont modernisé leur infrastructure peuvent livrer des projets rapides, flexibles, créateurs de valeur et différenciant, tout comme leurs collègues des entreprises numériques. Il affirme que les recherches de Bain montrent que certaines entreprises consacrent jusqu'à 80% de leurs ressources à la maintenance des environnements existants, en essayant d'éviter qu'ils ne s'arrêtent, plutôt qu'investir dans des projets innovants.

« Si l'entreprise dépense 1 milliard de dollars dans l'informatique et que seulement 20% sont investis dans l'avenir et doivent se réintégrer dans l'environnement hérité, cela implique une forme de taxe sur la productivité. Donc, l'entreprise n'investit pas vraiment 1 milliard de dollars ». Rudy Puryear estime également que les DSI axés sur l'innovation se sont engagés à moderniser leur environnement, ils ne livrent pas seulement des projets innovants autonomes, car ils ne suffisent pas à transformer véritablement une organisation.

« La réalité est que l'informatique traditionnelle n'est pas vraiment prête pour le numérique. Les principaux DSI le comprennent. Ils adoptent de nouvelles architectures pour que tout ce qu'ils construisent et achètent soit plus modulaire et utilise des microservices. Ils ont un état d'esprit axé sur le cloud et adoptent des modèles d'exploitation beaucoup plus agiles et centrés sur les produits », explique-t-il.



2 Ils développent des processus axés sur l'innovation

Pour stimuler l'innovation, Vijay Sankaran explique que son équipe de 1 500 personnes et lui ont adopté de nouvelles technologies et de nouveaux processus de travail. Cela inclut le passage d'un modèle de services partagés à une culture agile axée sur les produits au cours des 18 derniers mois.

L'informatique a presque triplé sa production. Cette stratégie comprend également l'adoption d'une automatisation accrue et d'un environnement DevOps pour soutenir les technologues qui travaillent à livrer rapidement des applications révolutionnaires.

Vijay Sankaran prend également d'autres mesures pour s'assurer que TD Ameritrade puisse continuer à favoriser l'innovation. Il teste des plates-formes de collaboration intégrées pour soutenir la coopération et la communication à travers l'entreprise. « *Il s'agit vraiment de partager vos idées de façon plus naturelle et de créer des communautés basées sur la communication* », explique-t-il. Vijay Sankaran a lancé un groupe de technologie avancée chargé d'évaluer les technologies émergentes, d'identifier les opportunités de prototypage et de les commercialiser. Et il a mis en place un processus d'incubation et des hackathons, pour stimuler et développer des idées novatrices d'où qu'elles viennent. Les experts en gestion disent qu'ils voient des DSI modernes faire des démarches similaires en adoptant des démarches agiles, d'automatisation et d'innovation pour accélérer la livraison de nouvelles idées. Mais, notent-ils, ces DSI ne représentent qu'une fraction des responsables informatiques.

L'enquête mondiale menée par Deloitte en 2017, par exemple, a révélé que 74% des DSI interrogés investissent moins que ce qu'ils devraient dans les technologies émergentes qui pourraient contribuer à l'innovation et à la croissance.

Seth Robinson, directeur principal de l'analyse technologique pour CompTIA, affirme que les entreprises doivent disposer de processus permettant aux utilisateurs d'explorer les technologies susceptibles de stimuler les innovations et de tester comment ces technologies pourraient transformer les processus et les flux de travail. « *L'informatique a été axée sur la réduction des coûts et l'investissement dans des éléments stratégiques, mais en termes de collaboration, de compréhension des objectifs commerciaux, puis de retour dans la DSI pour proposer des innovations, seuls les DSI innovants le font* ».



3 Ils réimaginent le travail

La technologie stimule l'innovation, aujourd'hui cela ne fait aucun doute. Mais les directeurs des technologies de l'information qui ont réussi se souviennent que la technologie elle-même n'est qu'une partie de l'équation, explique Michael Gretczko, directeur chez Deloitte Consulting. « *Il s'agit fondamentalement de changer la façon dont les gens travaillent* », souligne Michael Gretczko. « *Pour vraiment innover, les DSI doivent changer la façon dont les gens travaillent. Ils doivent considérer le volet humain et établir des partenariats avec leurs homologues des ressources humaines. Les DSI les plus avancés le perçoivent très bien* ».

Michael Gretczko assure qu'il voit des DSI innovants, en collaboration avec d'autres cadres de l'entreprise, demander comment les emplois vont changer et comment les interactions des clients avec l'organisation pourront évoluer. De plus, ils expliquent comment et pourquoi ces changements profiteront à l'entreprise pour s'assurer qu'ils n'adoptent pas de nouvelles technologies simplement pour la technologie.

« *Les DSI doivent conduire ce processus pour envisager l'avenir. Mais, s'ils ne pensent pas à ce dernier kilomètre, ils courent le risque de favoriser la technologie pour elle-même et pas l'innovation technologique* », conclut Michael Gretczko.



4 Ils tirent parti de leurs positions

Pour Peter A. High, président de la société de conseil Metis Strategy LLC, ce qui distingue les DSI capables de fournir l'innovation des autres, c'est leur attitude. *« Il y a très peu d'autres dirigeants qui ont une raison d'être présents à chaque réunion stratégique, les grands DSI si, ils ont une vision stratégique de l'organisation que peu de leurs collègues possèdent et qu'ils utilisent pour tirer parti de cette perche stratégique ».*

Voici comment Peter A. High voit les choses, la plupart des entreprises ont une stratégie d'entreprise qui énumère des objectifs tels que la réduction des coûts, la croissance des revenus, l'accès à de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits. Le plan stratégique ne comprend souvent pas de détails explicites sur la façon dont les différents rôles marketing, opérations, ventes, etc se mettent en place.

« Mais un DSI qui reconnaît ces lacunes et essaie de les combler avec ses collègues, franchit une étape essentielle pour l'innovation », explique-t-il. « C'est là qu'un DSI peut ajouter de la valeur et comprendre, plus que quiconque, les besoins communs et les besoins divergents dans l'ensemble de l'organisation ». Pour lui, les principaux DSI le font et, par conséquent, ont officiellement incorporé cette orientation stratégique dans leurs fonctions. Il souligne la décision prise en 2015 par la chaîne de restauration Dunkin Donuts de promouvoir le DSI actuel, Jack Clare, au nouveau poste de directeur de l'information et de la stratégie, comme un exemple parmi d'autres du nouveau poids pris par les DSI.

En outre, il dit que ces DSI considèrent les clients finaux de l'organisation comme des clients de l'informatique et, par conséquent, se concentrent sur la façon dont l'IT peut générer de nouveaux produits et services ayant une incidence sur la croissance du chiffre d'affaires.



5 Ils construisent le bon talent et la bonne culture

Oui, la technologie doit faire partie aujourd'hui de toute initiative d'innovation. Mais les DSI ont besoin de personnes qui comprennent ces éléments et qui aient la vision nécessaire pour les exploiter d'une autre façon. En outre, la culture de l'entreprise doit soutenir et récompenser l'innovation à travers des programmes de formation qui développent les connaissances

techniques et commerciales nécessaires, telles que la collaboration et les compétences DevOps. *« Vous ne pouvez pas innover si vous n'avez pas ces compétences et cette culture »*, explique Larry Wolff, président de Ouellette & Associates (O & A) Consulting.

Larry Wolff cite un sondage réalisé en 2016 par le Gartner, qui a révélé que les compétences et la culture étaient les principaux obstacles à la réalisation des objectifs des DSI.

« La plupart des gens ne regardent pas s'ils ont la structure organisationnelle, les gens et les compétences pour exécuter ces changements opérationnels ».

En effet, le Gartner a estimé dans son « Building the Digital Platform : Perspectives » : « La question des compétences a maintenant été reconnue mondialement comme celle qui empêche les DSI d'atteindre leurs objectifs. Les pratiques actuelles de gestion des talents ne répondent pas aux besoins toujours croissants et changeants du monde numérique ».

« Les DSI innovateurs ont une stratégie de recrutement très ciblée, ils créent un esprit discipliné d'amélioration continue. Ils ont déjà de solides compétences en gestion de projets, ils pratiquent la collaboration et savent négocier au sein de l'entreprise. Il savent déterminer leurs priorités et disent « non » à leurs homologues s'ils demandent un travail qui s'écarte de la vision stratégique ».



6 Ils ont de la crédibilité auprès de leurs pairs

Ouellette & Associates Consulting et Babson College ont développé une courbe de maturité informatique suite à une étude d'un an. Cette courbe place les DSI dans quatre groupes, les moins avancés étant identifiés comme fournisseurs informatiques et les plus matures comme anticipateurs innovants. Larry Wolff souligne qu'un élément commun à tous les DSI innovateurs est la crédibilité auprès de leurs homologues internes. Il explique que les autres dirigeants, ainsi que leurs subordonnés directs et leurs propres collaborateurs, savent que le département informatique fonctionne de manière efficace et qu'ils peuvent donc faire confiance à l'informatique pour livrer des produits à forts enjeux.

Larry Wolff cite sa propre expérience pour illustrer son point de vue. Il a rejoint une société de 400 millions de dollars en tant que DSI, chargé de redresser un département informatique qui se débattait avec des opérations de base.

Il a amélioré la gouvernance, la gestion de projet et la formation, ce qui a permis à son équipe de mieux répondre aux exigences quotidiennes. Mis en confiance, les collègues ont pu s'attaquer à leur tour à des initiatives novatrices, notamment l'utilisation de l'analyse prédictive pour identifier les clients potentiels, ce qui a permis d'économiser 50 millions de dollars en coûts annuels.

La construction de la crédibilité n'est pas une idée révolutionnaire. Les DSI ont depuis longtemps tenté de le faire en fournissant des services opérationnels exceptionnels. Mais cela s'applique aujourd'hui encore. « J'aurais du mal à trouver une organisation informatique qui n'ait pas de possibilités d'innovation, » relève Larry Wolff. « Mais cela n'a pas d'intérêt, si l'entreprise ne respecte pas l'IT. Et les entreprises n'accepteront l'innovation que si elle émane d'une organisation informatique performante », conclut-il.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
IDG News Service



/ TECHNOLOGIES

Les 6 raisons pour lesquelles vous connaissez mal vos cyber-menaces

La plupart des entreprises ne savent pas se concentrer sur les véritables cyber-menaces auxquelles elles sont confrontées.

Les gens ont bien plus peur de prendre l'avion que de se rendre en voiture à l'aéroport, même si le trajet en voiture est des dizaines de milliers de fois plus risqué. Ils ont peur de se faire mordre par un requin à la plage, alors que leur propre chien ou celui du voisin a plus de chance de les mordre. Nous ne sommes tout simplement pas très bons pour réagir de manière appropriée aux risques. Les responsables informatiques passent souvent du temps, utilisent de l'argent et d'autres ressources sur des défenses informatiques qui n'arrêtent pas les plus grandes menaces.

Par exemple, alors qu'un seul programme non corrigé doit être mis à jour pour arrêter la plupart des menaces, les entreprises ne font rien. Face au fait que de nombreuses menaces ont réussi, elles n'ont pas

mis en place les formations utilisateurs nécessaires qui auraient pu les arrêter. Des douzaines d'autres exemples existent. Mais le fait que la plupart des entreprises peuvent facilement être piratées montre qu'elles ne font tout simplement pas les choses simples qu'elles devraient faire.

Beaucoup de priorités attirent l'attention des RSSI, à tel point que les choses qu'ils pourraient faire pour améliorer leur défense de manière significative ne sont pas faites, même si elles sont moins chères, plus rapides et plus faciles à faire. Qu'est-ce qui cause ce manque de concentration, cette impossibilité de mettre les bonnes défenses aux bons endroits, avec les bons montants contre les bonnes menaces ? A mon avis, on peut avancer 6 raisons.



1. Le nombre de cyber-menaces est énorme

Il y a entre 5 000 et 7 000 nouvelles menaces par an, soit environ 15 par jour. C'est 15 nouveaux problèmes en plus des 15 nouveaux problèmes d'hier. Il en a été ainsi pendant des décennies. Les défenseurs de l'informatique pourraient être comparés aux répartiteurs de centre d'appels d'urgence qui reçoivent chaque jour plus d'appels que n'importe quelle équipe d'ambulance et qu'ils doivent donc trier et répartir par priorité.



2. L'effet négatif d'une exagération des menaces

Certains fournisseurs en cyber-sécurité font de leur mieux pour que chacune de leur communication entraîne une crise cardiaque. Les menaces et les vulnérabilités annoncées aujourd'hui sont souvent autant le fruit d'un battage médiatique, de la volonté de propager la peur que d'une menace réelle. Ils viennent avec des noms qui sont effrayant mais parlent aux médias.

Je ne mets pas tout les blâmes sur les fournisseurs, c'est leur travail de vendre leur logiciel ou leur service, et il est plus facile de vendre de la protection pendant un ouragan. C'est aux clients de décider ce qui mérite ou non leur attention, et c'est extrêmement difficile à faire quand vous avez 15 nouvelles menaces par jour.

Même lorsque la menace et le risque sont énormes, la sur-communication sur chaque menace fait qu'il est difficile de prêter attention aux plus fortes d'entre elles. Par exemple, Meltdown et Spectre sont en fait l'une des plus grandes menaces auxquelles nous avons été confrontés. Ils ont un impact sur presque tous les microprocesseurs, permettent aux pirates d'exploiter de manière invisible les ordinateurs, nécessitant souvent plusieurs correctifs et, une fois résolus, peuvent ralentir considérablement votre ordinateur. Dans de nombreux cas, la seule bonne solution consiste à acheter un nouvel ordinateur ! Meltdown et Specter sont, à juste titre, de grosses attaques, à mon avis, vous ne pouvez pas les exagérer.

Pourtant, en dehors des cercles de sécurité informatique et de quelques articles médiatiques dominants pendant un jour ou deux, la réaction collective mondiale est un grand « bof ». Normalement, quand quelque chose de fort arrive en sécurité informatique, mes amis et ma famille me demandent ce qu'ils doivent faire. Avec Meltdown et Specter, je n'ai pas eu une seule demande.

Pas davantage dans mon réseau social. C'est comme si un grand requin blanc affamé avait été aperçu sur la plage et que personne n'essaie de sortir de l'eau.

Chaque menace est tellement exagérée que lorsqu'une menace réelle et globale apparaît, tout le monde doit y prêter attention. Or, chacun hausse simplement les épaules et suppose que son fournisseur de système d'exploitation ou d'appareil la corrigera en temps voulu.



3. L'intelligence sur les mauvaises menaces détourne l'attention

Les alertes sur les menaces propres à la plupart des entreprises ressemblent en fait à un piètre travail de communication. Les renseignements sur les menaces devraient tenir compte des milliers de menaces en cours et indiquer quelles sont les plus susceptibles de les atteindre. Au lieu de cela, ils agissent généralement comme des mégaphones, rejouant le battage médiatique mondial.

Vous voulez voir à quel point la plupart des services de renseignement sur les menaces sont défectueux ? Demandez-leur quelle est la principale façon dont leur entreprise est endommagée. S'agit-il de logiciels malveillants, d'ingénierie sociale, d'attaques par mot de passe, de mauvaise configuration, d'attaques intentionnelles, de manque de cryptage, etc... ? Je n'ai jamais rencontré une équipe IT qui sache me le dire avec un visage impassible et suffisamment de données à l'appui de sa conclusion. Comment une entreprise peut-elle lutter efficacement contre les bonnes menaces si elle ne peut même pas déterminer les plus grandes menaces ?



4. Conformité et sécurité ne font pas toujours bon ménage

Si vous voulez tenter quelque chose rapidement en matière de cyber-sécurité, affirmez que c'est bon pour la conformité. Rien n'ouvre les cordons de la bourse plus vite. La dg est tenue de prêter attention aux problèmes de conformité. Dans de nombreux cas, ils peuvent être tenus personnellement responsables en cas de défaut de conformité.

Malheureusement, la conformité et la sécurité ne font pas toujours bon ménage. Par exemple, les meilleures recommandations de mot de passe d'aujourd'hui, annoncées il y a plus d'un an, vont à l'encontre de toutes les exigences légales et réglementaires

concernant les mots de passe. Il s'avère qu'une grande partie de ce que nous pensions être vrai au sujet de la sécurité des mots de passe, comme la complexité, n'était pas le meilleur conseil, ou que les menaces ont changé avec le temps.

Une de mes bêtes noires personnelles sur ce sujet est de savoir combien de sites Web refuseront de me laisser créer un mot de passe de plus de 16 caractères (ce qui serait très fort quelle que soit sa complexité), mais m'obligent à utiliser des symboles spéciaux. En théorie, cela rend la vie des hackers plus difficile, alors que les données et la recherche montrent que ce n'est pas le cas dans la pratique.



5. Trop de projets cyber manquent de ressources dédiées

Chaque entreprise que j'ai consultée a eu des dizaines de projets en cours, chacun conçu pour sécuriser les ordinateurs et les terminaux de l'entreprise. Dans tous les cas, un ou deux de ces projets, s'ils sont terminés, éviterait beaucoup de problème de sécurité à l'entreprise. Mais, la division de dizaines de projets entre un ensemble limité de ressources fait qu'ils prennent du retard, et sont mis en oeuvre de manière inefficace (même quand ils sont terminés).



6. Cyber-sécurité et projets « perso »

La plupart des entreprises ont un ou deux projets poussés par un membre du Comex. Ils ont lu un livre, entendu une histoire à la radio, ou sont allés jouer au golf avec un ami qui leur a dit ce qu'ils devaient faire pour la cyber-sécurité de leur entreprise. Donc, sans consulter les données internes pour voir quelles sont les plus grandes menaces, ils accaparent les meilleurs et les plus brillants participants à d'autres projets pour obtenir le leur en premier.

Je pourrais donner d'autres exemples de pourquoi les responsables de la cyber-sécurité ne se concentrent pas sur les bonnes choses. Cela commence avec une avalanche de menaces quotidiennes et est aggravé par de nombreux autres facteurs tout au long de la réalisation du projet. La première étape dans la résolution d'un problème est d'admettre que vous avez un problème. Si vous vous reconnaissez dans les exemples ci-dessus, il est vraiment temps d'aider vos équipes à comprendre le problème et à les aider à mieux se concentrer.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Didier Barathon, Journaliste



/ MANAGEMENT

Les 11 profils informatiques les plus difficiles à recruter

Le manque de compétences disponibles est d'autant plus vif que la demande est forte, en particulier sur 11 profils.

Demandez à n'importe quel recruteur ou technicien quels rôles sont les plus difficiles à remplir en 2018, et vous ne serez pas déstabilisé. Les emplois en IA et en traitement des données arrivent en tête de liste, en partie parce qu'il s'agit de technologies relativement jeunes et concernent de nombreuses entreprises. En même temps, il y a des surprises. Voici une liste de 11 profils où les recrutements sont particulièrement difficiles.

1 - Le duo impossible : techno et business

Les experts avec lesquels nous avons parlé ont examiné une longue liste de compétences souhaitées, dans des domaines émergents tels que l'informatique cognitive, l'apprentissage automatique, l'analyse de données, l'IoT et la blockchain. Mais les vraies pépites sont des candidats qui peuvent non seulement approfondir leurs compétences technologiques, mais garder un œil sur les résultats.

« Le défi ne consiste pas seulement à trouver des personnes ayant les compétences nécessaires, mais aussi des personnes capables de créer des liens entre elles pour déclencher un impact commercial », déclare Harley Lippman, fondateur et PDG de Genesis10, une société de recrutement informatique. « Par exemple, ces dernières années, on s'est concentré sur la gestion des données d'entreprise, le big

data et l'analytic. Trouver de vrais data scientists continue d'être un défi. Maintenant, l'accent est mis sur la façon d'exploiter les données pour améliorer la prise de décision des entreprises et créer un avantage concurrentiel ».

2 - Le testeur d'efficacité

Trouver des candidats avec les bonnes compétences technologiques en 2018 est moins un problème que de trouver ceux avec des capacités à résoudre les problèmes. Par exemple, les compétences en matière de cybersécurité sont très demandées, mais il en va de même d'un état d'esprit proactif, pour ces responsables. On aimerait découvrir des « testeurs de pénétration ou d'efficacité de grande valeur ».

« De nombreux testeurs peuvent exécuter des outils, trouver des bogues et même les exploiter », explique Doug Barbin, analyste principal de la sécurité informatique chez Schellman & Co. « S'ils ne le font pas, leurs rapports deviennent ne sont que de l'écume, et peuvent conduire à la mauvaise action ou à l'inaction. L'étudiant ou le scientifique perpétuel, toujours à la recherche de nouveaux défis et de façons de faire les choses, apportent des compétences non techniques qui ne sont pas toujours courantes mais qui valent leur pesant d'or lorsque vous les trouvez ».

3 - Les auditeurs de sécurité

Les auditeurs en sécurité devraient faire le bonheur des gestionnaires de recrutement, qui ont pourtant du mal à en trouver.

« Vous pouvez recruter des personnes avec de la profondeur d'analyse dans les technologies de cloud et de virtualisation, les plates-formes d'exploitation Linux et les technologies réseau ou sécurité », explique Doug Barbin. « Mais s'ils n'ont pas les compétences pour interroger les développeurs, évaluer les contrôles, poser des questions difficiles, et, plus important encore, documenter leurs résultats de manière cohérente, quelle que soit l'expertise qu'ils possèdent dans la technologie sous-jacente. »



4 - Le spécialiste extrême : robotique, cryptologie etc...

Certains postes sont difficiles à pourvoir parce que la technologie est pointue, qu'une combinaison de compétences est requise et que le potentiel de candidats est intrinsèquement petit.

« Notre situation est unique car nous recherchons avant tout des spécialistes de la robotique mobile plutôt que du personnel informatique généraliste », explique Randolph Voorhies, directeur technique d'inVia Robotics. « Les ingénieurs possédant les compétences requises sont extrêmement rares, nous avons donc dû compter sur un combinaison de chasseurs de têtes, de bouche à oreille et de médias sociaux pour attirer le bon talent ! »

Ces types d'emplois peuvent mener à une concurrence féroce, en termes de salaire et d'avantages offerts par les entreprises qui embauchent, explique Ben Carr, vice-président de la stratégie chez Cyberbit. « Les rôles tels qu'ingénieurs sur logiciels malveillants, experts en big data avec une spécialisation en sécurité ou cryptologues sont parmi les plus compétitifs. Les candidats peuvent être extrêmement pointilleux en ce qui concerne les postes qu'ils recherchent. La plupart des postes vacants sont des postes critiques et les gestionnaires d'embauche essaient de trouver le candidat idéal, tout cela se combine pour rendre le marché encore plus difficile pour trouver le bon candidat. »

5 - Experts GDPR et data privacy

Les entreprises qui emploient des données personnelles provenant de résidents européens doivent se conformer aux réglementations de l'UE sur la protection des données d'ici à mai 2018. Pourtant, trouver des professionnels expérimentés dans ce domaine s'avère difficile.

« C'est une zone très chaude en ce moment, mais aussi beaucoup plus récente que nos autres lignes de service », explique Lori Jendrucko, responsable des talents chez Schellman & Co. Selon elle, il est particulièrement difficile d'engager des femmes dans les domaines de l'audit informatique. « Il n'y a tout simplement pas autant d'hommes que de postes disponibles, c'est pourquoi nous nous concentrons sur la recherche de femmes. »

Plus largement, Jim Chilton, CIO de Cengage, constate que la demande pour toutes sortes de postes sur la confidentialité des données est particulièrement élevée. « La plupart des entreprises ont besoin d'une organisation, et pas seulement d'une personne, axée sur la protection des informations sur les employés et les clients, ainsi que sur leurs actifs numériques », explique Jim Chilton. « Parce que tout le monde embauche pour ces postes, les salaires augmentent rapidement et les candidats ont la part du lion pour négocier. »



6 -Ingénieurs DevOps et autres spécialistes agiles

Le besoin de techniciens avec une expérience DevOps n'est pas nouveau. Et pourtant, les organisations disent qu'elles ont encore du mal à trouver des experts pour ce poste essentiel.

« Le DevOps a gagné en visibilité, en raison des énormes économies apportées et de la rationalisation des infrastructures qu'il permet. De nombreuses entreprises recherchent cette compétence avec plus ou moins de succès », explique Giancarlo DiVece, président d'Unosquare. « La plupart des bons profils sont tombés dans DevOps par erreur, et ensuite ils se retrouvent à l'apprendre sur le tas ». Il est particulièrement difficile de construire une équipe DevOps qui puisse faire preuve de flexibilité à mesure que le rôle évolue, explique Sarah Lahav, PDG de SysAid Technologies.

« Au cours des dernières années, nous avons attiré un bon nombre de candidats talentueux qui possèdent des compétences uniques », affirme Sarah Lahav. « Cela dit, nous trouvons toujours difficilement des personnes agiles qui ont de l'expérience en DevOps. En général, les employés qui sont actuellement les plus difficiles à trouver sont des candidats en informatique agile qui ont les compétences nécessaires pour changer et s'adapter au changement ».

7 - Les free-lance et fiers de l'être

Certains postes sont difficiles à remplir parce que le candidat préfère garder ses options ouvertes en travaillant sur contrat. Arun Srinivasan, vice-président senior chez SAP Fieldglass, dit qu'il voit cela dans des domaines chauds comme la science des données, l'architecture de sécurité, l'analytic et le mobilité.

« En raison de l'offre et de la demande, ces personnes choisissent de plus en plus de travailler comme indépendants, pigistes, ou consultants », explique Arun Srinivasan, qui décrit le marché du travail comme le plus serré qu'il ait vu depuis plus d'une décennie. « Ils trouvent plus de variété, plus de flexibilité et veulent sélectionner les opportunités qui leur permettent d'enrichir leur carrière ».

8 - Data scientists et profils big data

Alors que les entreprises s'efforcent de traiter leurs données et de les utiliser pour éclairer les décisions commerciales, il devient de plus en plus difficile de pourvoir des postes dans la gestion des données d'entreprise, le big data et l'analytic.

« Trouver de vrais scientifiques dans le domaine des données continue d'être un défi », affirme Harley Lippman de la firme de recrutement Genesis10.

« Les entreprises se sont concentrées sur leurs compétences autour de leurs données et de leurs systèmes disparates. Maintenant, l'accent est mis sur la façon d'exploiter les données pour améliorer la prise de décision des entreprises et pour créer un avantage concurrentiel ».

9 - Des experts natifs en cloud

Alors que les entreprises s'efforcent de traiter leurs données et de les utiliser pour éclairer les décisions commerciales, il devient de plus en plus difficile de pourvoir des postes dans la gestion des données d'entreprise, le big data et l'analytic.

« Trouver de vrais scientifiques dans le domaine des données continue d'être un défi », affirme Harley Lippman de la firme de recrutement Genesis10. « Les entreprises se sont concentrées sur leurs compétences

autour de leurs données et de leurs systèmes disparates. Maintenant, l'accent est mis sur la façon d'exploiter les données pour améliorer la prise de décision des entreprises et pour créer un avantage concurrentiel ».

10 - Gestionnaire d'infrastructure au siège

Selon Mike Grandinetti, directeur marketing et CSO de Reduxio, beaucoup d'entreprises recrutent pour des rôles d'infrastructure dans des domaines tels que la vision par ordinateur, l'apprentissage en profondeur et l'infrastructure IoT, mais rares sont ceux qui trouvent un poste au siège.

« Avec tant de développements dans le cloud, il devient très difficile de trouver des candidats pour des postes en infrastructure sur site », explique Mike Grandinetti. « Les entreprises veulent quelqu'un qui a « tout vu », car la sécurité et l'infrastructure ne sont pas de bons postes pour former sur le tas ».

11 - Des « traducteurs »

Un certain nombre de recruteurs nous disent qu'ils ont du mal à trouver des responsables informatiques capables de parler au personnel non technique, de traduire leurs projets, explique Elisha Thompson, directrice de la succursale informatique à Philadelphie chez Addison Group.

« Il est difficile de trouver des candidats capables d'évoluer dans n'importe quel type d'entreprise », dit-elle. « Cela est particulièrement vrai dans la cybersécurité et le DevOps où la culture d'entreprise joue un grand rôle dans le développement professionnel ».



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Roger A. Grimes / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ MANAGEMENT

10 mythes à éviter sur la gestion de projet

Trop souvent, la gestion de projets dérape en raison de mythes tenaces qui obscurcissent la vision des managers.

Chaque industrie, profession ou entreprise se développe et fonctionne avec des règles et des directives. Elle vit aussi avec des mythes qui perturbent ses gestionnaires de projet. Voici les 10 mythes de gestion de projet les plus courants. Reconnaître ces mythes et travailler pour surmonter les défis qu'ils peuvent créer est essentiel pour s'assurer que les projets sont planifiés, exécutés et complétés en fonction des meilleures pratiques et non pas d'idées fausses.

1. Tout dans un projet est réparable

Les spécialistes de la gestion de projet sont des experts pour diriger leurs équipes vers la réussite, la réduction des risques, la collaboration avec les parties prenantes, la résolution des conflits et bien d'autres choses.

Mais ce ne sont pas des magiciens. Les chefs de projet ne peuvent pas tout régler, en particulier lorsque les problèmes n'ont pas été résolus depuis longtemps. Il est important que les chefs de projet, les parties prenantes et les sponsors reconnaissent et acceptent quand il est temps de mettre fin à une tâche ou à une initiative, au lieu de consacrer plus de ressources à la recherche d'une cause perdue.

2. Les clients savent toujours ce qu'ils veulent

On suppose généralement que les parties prenantes savent ce qu'elles cherchent. C'est tout le contraire. Elles ne comprennent que ce qu'elles espèrent atteindre, pas exactement ce qui est requis, ni à quel point leur liste de souhaits est réaliste, pas davantage comment les différentes parties de la liste de souhaits se contredisent. C'est là que les chefs de projet et leurs équipes peuvent aider à affiner la liste de souhaits pour aider à identifier les objectifs du projet qui répondent aux objectifs stratégiques des parties prenantes. S'il ne zoome pas sur les besoins réels des parties prenantes, un projet peut manquer sa cible.

3. Une gestion de projet réussie n'est pas répliquable

L'application de la même approche, des mêmes techniques, outils, style de collaboration ou méthodologie à un nouveau projet similaire au précédent n'est pas une garantie de succès. Il y a beaucoup d'autres facteurs internes ou externes qui pourraient modifier les résultats d'un projet, tels que le moment, le processus, les différences humaines, technologiques, culturelles ou autres. Ce qui peut sembler être un léger changement pourrait se traduire par un écart important. Chaque projet devrait être planifié et exécuté séparément. Certains aspects des projets précédents peuvent être appliqués, mais avec une diligence raisonnable et uniquement lorsque cela est approprié.

4. Tous les chefs de projet peuvent exécuter n'importe quel projet avec succès

Même si un grand pourcentage de professionnels en gestion de projet ont la même formation et sont tenus de satisfaire aux mêmes exigences en matière de formation et d'expérience, ils ne sont pas tous les mêmes. Peu importe à quel point deux professionnels de la gestion de projet peuvent paraître semblables sur le papier, chaque individu apporte différents points de vue.

Leurs expériences, leurs visions, leurs styles de leadership et de collaboration, leurs approches, leur exposition aux projets ou à l'industrie et les leçons apprises façonneront ce qu'ils offrent et la manière dont ils abordent un projet donné.

5. Les nouveaux chefs de projet ne sont pas aussi efficaces que les vétérans

Chaque gestionnaire de projet devrait être évalué en fonction de sa formation, de son expérience et de son approche de la gestion de projet. Mais l'expérience n'est pas une garantie de succès, et le manque d'expérience n'est pas une garantie d'échec. Certains projets



nécessitent l'expérience d'un gestionnaire de projet chevronné et d'autres projets nécessitent un nouveau point de vue. Il peut être difficile pour les chefs de projet chevronnés, les parties prenantes ou les sponsors d'accepter qu'une approche plus récente, de la part d'un chef de projet moins expérimenté, puisse créer une opportunité pour un plus grand succès du projet.

6. Les chefs de projet peuvent résoudre tous les conflits

Beaucoup de chefs de projet excellent dans la résolution des conflits, mais cela ne signifie pas qu'ils peuvent résoudre tous les conflits. Les gestionnaires de projet doivent souvent s'adresser à des sponsors pour les aider à résoudre les conflits impliquant les membres de l'équipe, les parties prenantes ou le chef de projet lui-même. Dans ces cas, une aide extérieure ou une médiation sera requise. La résolution des conflits exige la volonté de toutes les parties de résoudre les problèmes, et si toutes les parties ne sont pas disposées à le faire, les chefs de projet ne peuvent tout simplement pas faire de miracles.

7. Les changements d'échelle indiquent qu'un projet se dirige vers des nouveaux problèmes

Les changements d'échelle sont courants dans les projets et ne signifient pas nécessairement les problèmes ou les échecs du projet. En fait, selon l'industrie, la nature du projet, sa complexité ou d'autres facteurs, les changements d'échelle peuvent être un événement attendu ou nécessaire. Des inquiétudes concernant les changements d'échelle se produisent lorsque ces changements sont fréquents et inattendus, et lorsque la direction future d'un projet reste incertaine après le changement d'échelle.

8. Le chef de projet est le meilleur expert d'une équipe

C'est une idée fausse mais commune, émanant parfois des intervenants, des commanditaires, des équipes, des fournisseurs ou des gestionnaires de projet eux-mêmes. Le rôle d'un chef de projet est de faciliter, de guider tout au long du cycle de vie et de tirer parti des connaissances des experts en la matière d'autres secteurs de l'entreprise pour l'exécution d'un projet.

9. Si un projet respecte le budget et l'agenda, il sera couronné de succès

Croyez-le ou non, de nombreux projets ont été exécutés avec le budget prévu et en respectant les délais. Bien que le budget, la livraison rapide et la qualité soient les pierres angulaires de la gestion de projet, il y a beaucoup d'autres considérations. Les livrables finaux, la manière dont le projet a été exécuté, la satisfaction des parties prenantes, la synergie de l'équipe et de nombreux autres facteurs jouent un rôle dans le succès ou l'échec d'un projet. En fin de compte, les parties prenantes déterminent si un projet a été un succès.

10. Les projets sont réalisés à la signature

Au moment où les parties prenantes ont accepté les projets et les ont approuvés, les membres de l'équipe projet peuvent être enclins à envisager la réalisation. La vérité est que, sans prendre le temps d'examiner les leçons apprises (et il y aura des leçons apprises dans tout projet), un projet n'est jamais pas vraiment complet. Les membres de l'équipe peuvent être tentés de considérer les leçons apprises comme un exercice répétitif et une perte de temps, surtout quand ils veulent simplement passer au nouveau projet, mais cette partie du projet est essentielle pour aider les équipes à ne pas répéter les erreurs. Tous les membres de l'équipe doivent être présents pendant cette partie du projet pour réduire les erreurs et créer plus de valeur pour les futurs intervenants.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Moira Alexander / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)



/ MANAGEMENT

DSI : 10 façons d'améliorer vos performance

Voici les dix meilleures manières de tenir votre équipe informatique motivée sans porter atteinte à son moral.

Tous les responsables informatiques recherchent des performances plus rapides et plus efficaces. Quand l'informatique est moins performante, le commercial et l'innovation s'en ressentent. Un service informatique médiocre limite également la capacité d'une entreprise à répondre aux demandes changeantes du marché, allonge le temps requis pour développer et commercialiser de nouveaux produits et services et finalement dégrade la satisfaction de la clientèle.

Toutefois, l'amélioration des performances ne doit pas se faire au détriment du moral des troupes. En fait, des éléments motivés peuvent jouer un rôle majeur en incitant un service informatique plutôt somnolent à agir ! « *Si vous voulez améliorer les performances informatiques, soyez impliqués* », conseille Mike Guggemos, DSI d'Insight. « *Très peu de bonnes décisions ont été prises en restant vissé sur une chaise.* »



1. Communiquer sur les objectifs

Garder les membres de l'équipe informatique dans le brouillard tue leur moral. « *Il est important que vous communiquiez à chaque membre du personnel l'état de l'entreprise et la façon dont le travail contribue à faire avancer les objectifs généraux* », explique Mike Duensing, directeur technique du fournisseur d'outils d'interface utilisateur Skuid. « *Ils ont besoin de sentir qu'ils jouent un rôle dans le succès de l'entreprise.* »

Les responsables informatiques peuvent commencer à motiver les membres de l'équipe simplement en étant honnêtes. Nombre d'entre eux se tiennent devant leurs équipes et donnent des présentations remplies d'analogies et de tableaux, alors qu'en réalité tout ce dont ils ont besoin est d'expliquer ce qui se passe dans l'entreprise et de montrer clairement pourquoi le projet est important, explique Mike Guggemos.

Il est également important d'établir des objectifs individuels au moins tous les trimestres, puis de les passer en revue en tête-à-tête. « *Pour s'assurer que les membres de votre équipe s'améliorent continuellement et s'engagent, les objectifs doivent inclure la formation et d'autres moyens de développer les compétences - techniques et / ou professionnelles* », conseille Mike Duensing.

C'est l'un des langages de programmation legacy les plus populaires pour les entreprises, 13% d'entre elles déclarant supporter toujours les plateformes DB2 et embaucher des spécialistes. Les administrateurs de base de données, les ingénieurs logiciels, les programmeurs et les développeurs de logiciels sont les candidats les plus évidents pour DB2.



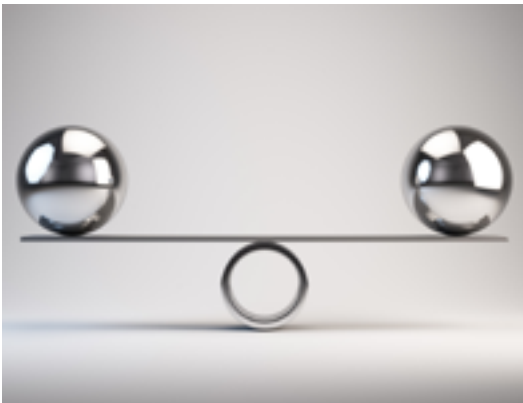
2. Donnez à votre personnel les outils dont il a besoin pour réussir

Équiper un personnel informatique de logiciels et d'équipements inadéquats ou obsolètes peut entraîner des performances médiocres. Forcer les membres de l'équipe à perdre leur temps à exécuter des tâches monotones et facilement automatisables est également préjudiciable au succès à long terme.

« *Les outils d'automatisation, tels que les outils de déploiement continu, aident le personnel à ne pas travailler sur des tâches*

banales et répétitives », note David R. Lee, directeur de l'exploitation du groupe Kastling, une société de conseil en stratégie informatique basée à Arlington, en Virginie. Les responsables informatiques envisagent d'utiliser des outils tels que Jenkins, Bamboo et Team City.

Mike Guggemos note qu'il n'a jamais été aussi facile d'automatiser les opérations informatiques. « Il y a un certain nombre d'outils de surveillance et de mesure que vous pouvez mettre en place aujourd'hui et même des centaines ! La chose clé à garder à l'esprit est que la plupart des technologies modernes construites au cours des cinq dernières années les ont intégrées pour la surveillance, la gestion et, dans certains cas, pour l'autocorrection. »



3. Gardez un oeil attentif sur les niveaux de performance

Les indicateurs clés de performance (KPI) sont essentiels au suivi de la performance informatique globale. Cependant, de nombreux départements informatiques se concentrent sur les mauvais indicateurs. *« Sélectionnez des indicateurs de performance sur ce qui est important pour l'entreprise et pas seulement pour l'informatique », suggère Mark Thomas, président d'Escoute Consulting, une firme de conseil en gouvernance informatique d'entreprise.*

Mark Thomas préfère s'en tenir à des facteurs de succès critiques liés aux objectifs globaux de l'entreprise, ainsi qu'aux besoins des parties prenantes. Il estime que cette approche garantit que les outils de mesure seront étroitement axés sur la collecte, l'analyse, la notification et la réponse à des signes vitaux spécifiques. *« Beaucoup de ces KPI peuvent également être utilisés comme des indicateurs de risque clés (KRI) qui peuvent alerter la gestion informatique des risques émergents qui pourraient avoir un effet négatif sur la satisfaction des besoins des parties prenantes », note Mark Thomas*



4. Surveillez les signes d'épuisement professionnels de votre équipe

Travailler dur c'est génial. Mais un travail excessif entraîne la frustration, les erreurs et la baisse de la productivité. David R. Lee croit que la meilleure approche est de s'attaquer à l'épuisement professionnel pour s'assurer que cela n'arrive jamais. *« Pour éviter l'épuisement du personnel, il doit y avoir des semaines plus faciles*

incorporées dans l'agenda de chaque membre du personnel », dit-il.

Mike Orosz, directeur chargé de la transformation et de la technologie de Citrix, va plus loin : « *Faites une promenade avec des collègues, déjeunez ensemble, arrêtez-vous pour une pause-café rapide* », conseille-t-il. « *Ces pauses simples peuvent favoriser un environnement d'équipe collaborative plus étroit qui aura un impact positif sur la performance* ».

Des plans et des calendriers de projet réalistes et pleinement développés jouent également un rôle important dans la prévention de l'épuisement professionnel du personnel. « *Trop souvent, les équipes reçoivent des projets à court préavis, non budgétisés et non prévus sans tenir compte de ce qu'ils ont déjà dans leurs portefeuilles* », explique Mike Guggemos. « *C'est probablement l'un des plus grands échecs dans le leadership informatique et cela se produit tout le temps* ».



5. Garder les équipes engagées et satisfaites

L'un des secrets les mieux gardés de la gestion informatique est l'art de concevoir des objectifs en cascade. « *Cette technique n'est pas nouvelle, mais est un principe clé dans la gouvernance et la gestion de la performance dans une organisation* », note Mark Thomas.

Une cascade d'objectifs est une méthode de déconstruction et de traduction des objectifs d'un niveau d'organisation à l'autre. C'est la tâche du gestionnaire de décrire les contributions que les membres de son équipe peuvent apporter pour atteindre les résultats au niveau suivant. « *Cela permet à chaque personne de reconnaître la valeur des réalisations des objectifs et comment leurs contributions affectent la réalisation des bénéfices* », observe Mark Thomas.



6. Résister à la tentation de micro-gérer

Comme les parents avec un enfant qui apprend à faire de la bicyclette, il est presque impossible pour de nombreux responsables informatiques de laisser faire et de permettre à leur équipe de vaciller et de tomber en apprenant à s'autogérer.

« *Les dirigeants informatiques diront qu'ils favorisent l'autonomie de leurs équipes, mais dès que quelque chose tourne mal, ils*

reprennent les rênes et retournent à leur micro-gestion », explique Alan Zucker, directeur fondateur de Project Management Essentials, une société qui fournit des services de gestion de projet et de développement logiciel. « C'est une réaction commune, mais s'ils veulent créer une nouvelle culture, ils doivent démontrer leur capacité à respecter les changements ».

« Les fondamentaux sont importants », ajoute Mike Guggemos. « Les équipes de direction et de gestion doivent être impliquées dans les projets, mais il est essentiel qu'elles le fassent avec une approche en douceur ».



7. Encourager l'approfondissement des connaissances

Un chef de service informatique performant dynamise et motive ses équipes en leur offrant des opportunités d'avancement et d'évolution en compétences. *« Donner aux membres de l'équipe la possibilité d'assister à des conférences et à des événements professionnels les exposera non seulement à de nouvelles idées et technologies, mais aussi à leur routine, améliorant ainsi leur moral »,* explique M. Orosz.



8. Envisager de nouvelles approches

Le plus grand coup de pouce pour la performance informatique a été l'arrivée de méthodes agiles et DevOps, qui aident à rapprocher les équipes métier et informatiques, souligne Chris Fielding, CIO de Sungard Availability Services. *« Cela donne à l'équipe une plus grande influence sur les priorités de livraison, conduisant souvent à des solutions plus simples, mieux adaptées aux processus métiers et plus faciles à mettre en oeuvre ».*

« Les entreprises doivent cesser de penser au travail comme à une machine que vous pouvez optimiser en tirant certains leviers », déclare Dave West, PDG de Scrum.org, qui offre des formations sur la livraison de logiciels, des évaluations et des services de certification. *« Au lieu de cela, pensez de façon holistique à l'environnement dans lequel les équipes travaillent et à la manière dont la vision de ce travail peut être amenée aux équipes extérieures ».*



9. Utiliser les dernières techniques de gestion éprouvées

De nombreux responsables informatiques sont investis dans leur rôle uniquement sur la base de leur expertise technologique, ne recevant qu'une formation limitée en gestion. « Ils ont tendance à suivre les pratiques de gestion 1.0 ou peut-être de gestion 2.0 », explique Alan Zucker. « Ils pensent soit à leur personnel en tant que widgets de ressources 1.0 ou que les processus de gestion 2.0 sont la solution en apportant une vision 360 ».

D'autre part, la gestion 3.0 reconnaît la complexité de l'environnement opérationnel actuel et le pouvoir des individus motivés pour résoudre les problèmes. « Accepter la gestion 3.0 et la mettre en oeuvre exige beaucoup de confiance et de courage de la part de la direction et des dirigeants », observe Alan Zucker.



10. Rechercher des points de vue extérieurs

Les responsables informatiques sont souvent si proches des problèmes technologiques qu'ils ne peuvent pas voir ou apprécier toute la portée de l'impact de leur département sur d'autres secteurs d'activité. « Avoir des regards externes peut aider à reconnaître son impact, ainsi que d'offrir des perspectives puissantes sur les tendances de l'industrie et les outils qui pourraient être efficaces pour aider à améliorer la gestion de la performance », explique Mark Thomas.

« Parfois, il est bon de demander des conseils et des soutiens externes de la même manière qu'un entraîneur aide un athlète à regarder sa performance d'une manière différente », ajoute Dave West. Mais un coach ne peut, au mieux, que fournir des informations intéressantes sur les pratiques de travail d'une organisation. « Seules les personnes au coeur de l'organisation peuvent créer le changement », conseille-t-il.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

John Edwards / IDG News Service

(traduit et adapté par Didier Barathon)