

Novembre 2016

Rendre la DSI agile et au service des métiers



En bref

Mots clés répétés jusqu'à satiété, DevOps et Agilité sont des incontournables pour tout DSI désireux d'être dans l'air du temps. Mais qu'en est-il réellement sur le terrain ? Si l'agilité est une attitude généralisée plus qu'une famille de méthodes effectivement mises en oeuvre, DevOps reste pour l'heure un doux rêve. Bref, il est temps de remettre les pendules à l'heure et les pieds sur Terre.

Sommaire

Technologies

Avec DevOps, la mise en production peut devenir un non évènement

Business

En quoi votre profil de cyber-risques intéresse les assureurs

Technologies

Nissan Europe utilise le DMP pour perfectionner le parcours client

Management

Comment les entreprises forment les élites IT de demain

Avec DevOps, la mise en production peut devenir un non évènement



Sergiy Shcherbakov, chef de projet ITaaS à la DSI colis-courrier de La Poste mise sur le DevOps pour sa rapidité de déploiement

Associé à la notion d'agilité, le DevOps semble plein de promesses mais reste encore délicat à mettre en oeuvre.

Le DevOps est devenu un point de passage obligé des séminaires informatiques. Selon l'Observatoire Devops, réalisé au mois de septembre dernier par le cabinet d'études IDC, les grands comptes (entreprises de plus de 2 000 salariés) sont les plus sensibles. Ils sont 35% à déclarer avoir adopté une démarche DevOps. C'est 19% de plus qu'en 2015. Dans le mid market, entreprises de 1 000 à 2 000 salariés, 21% seulement des entreprises ont franchi le pas, 10% de plus en un an.

L'observatoire se montre très optimiste. Vingt-neuf pour cent des organisations (public ou privé) ont déjà adopté du DevOps en France, 17% planifient un projet de ce type. Quarante-vingt pour cent d'entre elles estiment que le DevOps répond à plusieurs de leurs préoccupations : qualité des développements logiciels, besoin d'accélérer des déploiements applicatifs, réduction des délais entre deux instances de déploiement. Les DSI soulignent aussi les avantages du DevOps, en lien avec les méthodes agiles, il permet de mieux répondre aux impératifs business de l'entreprise, en clair de réduire le délai entre l'initiation d'un projet et son déploiement auprès des utilisateurs.

Tel est le schéma de départ. Dans la réalité, le DevOps donne lieu à des interprétations différentes. Premier exemple, celui d'Henri Pidault, le CTO de Deloitte Digital. « D'abord, il faut bien s'entendre sur le sujet. A mon sens, on parle de DevOps quand un exploitant d'infrastructure est devenu développeur, il change alors de poste. Le DevOps, pour moi c'est un nouveau métier, issu de la transformation des métiers de l'infrastructure avec l'arrivée de la virtualisation. Mais un métier indispensable aux DSI

»

C'est une problématique de RH

Pour Deloitte Digital, le DevOps est fondamentalement un sujet RH. « Si les DSI veulent accélérer l'implantation des technologies liées au cloud, ils doivent entrer dans une démarche Devops. Et c'est une problématique de RH ». Chez Amazon Web Services, par exemple, il y a un ingénieur pour 10 000 serveurs. Un chiffre fort qui incite les DSI à réfléchir et réorienter leurs effectifs. L'exploitation nécessite moins de ressources, on est passé, du moins on va passer, à l'infrastructure programmable. Le métier de l'infrastructure se transforme. Un métier comme celui d'électricien, important dans les datacenters mute vers celui d'installateurs de services et de câbles. Les exploitants deviennent des programmeurs et les programmeurs en place voient arriver les gens de l'infrastructure.

« Les DSI savent qu'ils vont devoir aller vers le DevOps » note Henri Pidault, mais ils sont amenés à tout repenser pour aller vers le tout virtualisé. Ils ont les compétences pour mesurer et développer des services sur les infrastructures virtuelles, mais pas forcément les API pour programmer ces infrastructures. Le DevOps pour un DSI c'est donc deux sujets, les infrastructures virtuelles et les APIs pour les monter. Sujet supplémentaire, les APIs ne sont pas standards, on en trouve de très différentes suivant qu'on passe par Amazon, Google, OVH ou autres. Sans oublier pour nos DSI la grosse question de la sécurité pour garantir la configuration de l'infrastructure. »

Le témoignage de La Poste

Peu de DSI acceptent encore de témoigner sur un sujet qui n'est pas totalement technologique. L'un d'eux est très marquant il se situe à l'intérieur du groupe La Poste, dans sa branche courrier-colis, donc son activité de base. La DSI a installé une équipe autonome composée de développeurs et d'opérationnels. Suivant l'expression de Sergiy Shcherbakov, chef de projet ITaaS cette équipe est « multisites et multicompetences ». Elle travaille sur un plateau, pour assurer les nouveaux développements demandés par les directions opérationnelles de la branche. « On doit aboutir à un SI tourné vers les offres de services, c'est le but de cette équipe qui préfigure notre volonté d'avoir un SI as a service.

Dans cette entreprise, les applications sont mises en production plus rapidement à l'aide de technologies RedHat. Autre avantage : une meilleure reproductibilité des déploiements. « Désormais une mise en production est un non évènement ! », lançait Sergiy Shcherbakov, lors du RedHat Forum début octobre. Un témoignage significatif, venu d'une entreprise où les différentes DSI se montrent très innovante. L'activité courrier-colis étant dans un cycle de déclin irréversible, il faut absolument innover mais au moindre coût ce que permet le DevOps.

Dans la banque-finace, la notion d'IT as a service conduit au DevOps explique également Xavier de Broca, DSI de Bpifrance qui automatise son service aux utilisateurs et réfléchit à d'autres avancées autour du DevOps. HSBC va également en passer par le DevOps. Son DSI monde, Darryl West, annonce vouloir passer de 1,2 à 2 milliards de dollars d'investissement en quelques années. Comme les systèmes d'information sont vieux de 40 à 50 ans dans sa banque et qu'il ne peut pas tout changer du jour au lendemain, il va quand même mener la transformation digitale. C'est là qu'intervient le DevOps. Marco Pera, patron monde des plateformes chez HSBC, annonce vouloir aller vers le DevOps à partir de la plate-forme d'Amazon Web Services. Un projet pilote est en place depuis le début de l'année avec des équipes

mixtes : produits et plateformes. Pour lui, les avantages du DevOps tiennent à la rapidité, la reproductibilité et la création d'environnements de développement semi-automatisés ».

Des plateformes pilotées par une équipe mixte

Le cabinet d'études NetXP estime que globalement, le DevOps se rencontre plutôt dans les agences web ou les médias. Ils font du développement agile, mettent en service une plateforme d'intégration pour développer leurs services en automatisant la mise au point des applications. Des plateformes pilotées par une équipe mixte ce qui est la condition même du DevOps, beaucoup de structures restant avec des équipes séparées pour faire de l'agilité, avec des outils de normalisation comme ITIL.

Dans les très grosses structures, se pose également la question des contraintes réglementaires qui incitent à rester en cloud privé. Ce phénomène peut favoriser la mise en place d'équipes DevOps, susceptibles de dégager des solutions sans recourir à l'influence des prestataires externes. A l'inverse, le développement à l'international, demande l'appui de prestataires en cloud fiables pour obtenir partout les ressources nécessaires sur lesquelles vont s'appuyer les équipes DevOps.

« Le DevOps n'a de toute manière qu'un but, souligne Rémi Noel, responsable practice cloud computing & externalisation, de NetXP, améliorer l'agilité dans l'entreprise pour réduire les délais de livraison des applications commerciales. Les équipes sont objectivées sur le fait qu'il faut mettre en ligne le plus vite possible. Des équipes de 5/6 personnes, qui ont une double compétence, travaillent en mode start-up, et assurent la chaîne du début à la fin, veillent à la sécurité, installent des KPI pour suivre la performance tout au long du développement ! Tout en reconnaissant que le DevOps reste un terme flou, il le situe dans une zone grise, entre l'infrastructure et les applications. Là où se joue le déploiement des applications.

Didier Barathon
Journaliste

En quoi votre profil de cyber-risques intéresse les assureurs



La couverture des risques peut être externalisée via des assurances mais pas dans n'importe quelles conditions.

Le but d'un profil de cyber-risques est d'évaluer l'assurabilité de votre organisation. Dès le départ, il faut savoir faire un long travail pour disposer d'une cyber-assurances adaptée et à un tarif avantageux. Voici ce qu'en disent nos confrères de CIO Etats-Unis.

Un profil de cyber-risques est une mesure complexe de la posture de sécurité d'une organisation. Il brosse un tableau de vos risques liés aux aspects techniques tels que le réseau, les systèmes de sécurité et les protections contre les interruptions de service du réseau, ainsi que des aspects plus organisationnels tels que la maturité de la défense cybernétique.

Bien que de nombreuses organisations développent leurs profils de risques propres à des usages internes - comme l'amélioration de la sécurité -, les compagnies de cyber-assurances utilisent des profils de cyber-risques comme un outil pour déterminer le risque à couvrir lors de l'écriture des polices (contrats d'assurances). Un courtier prend les résultats des évaluations d'une organisation et crée son propre profil, incorporant des informations supplémentaires qui développent une compréhension plus approfondie du risque de cette organisation.

Création d'un profil de cyber-risques

La première étape dans la création d'un profil consiste en une vérification de base du matériel et du logiciel, puis, en effectuant une analyse d'impact sur l'activité de la firme, de comprendre quelles applications constituent le plus grand risque financier ou de réputation. Ce faisant, les défenses et la puissance des contrôles techniques doivent être examinées, ce qui peut impliquer des évaluations de la vulnérabilité, des tests de

pénétration, etc., afin d'évaluer à la fois à l'intérieur et les menaces extérieures. Les organisations doivent également examiner de près leurs politiques de sécurité et la formation des utilisateurs, et comment les aligner avec la conformité et les objectifs opérationnels.

« La première chose à comprendre au sujet des cyber-assurances est que ces deux mots ensemble sont typiques d'un abus de langage » - Julian Waits, PivotPoint Risk Analytics

Selon Julian Waits, PDG du cabinet de conseils en cyber-risques PivotPoint Risk Analytics, « La première chose qu'une compagnie d'assurances fait lors de la construction d'un profil de cyber-risques [pour un prospect] est de déterminer si la maison est en feu ou non. Y a-t-il des choses qui sont de toute évidence mal gérées selon des points de vue de la sécurité, de la formation de l'utilisateur final, de la maturité de la direction, et qui indiquent ainsi que nous devrions nous méfier si on envisage de couvrir un risque dans cet cas ? » Si *la maison est en feu*, c'est à dire si l'organisation a subi des dommages liées à des failles, les chances qu'elle puisse obtenir une police de cyber-assurances sont évidemment faibles. Le problème est que les intrusions peuvent prendre des semaines ou des mois avant d'être détectées. Une organisation qui pense être en bonne forme pourrait demander une cyber-assurance, quitte à ensuite découvrir au cours du processus de profilage que sa situation est inverse.

Selon l'Enquête sur les assurances informatiques SANS 2016, la plupart des organisations effectuent une évaluation qualitative plutôt que quantitative des risques alors que les assureurs ont besoin de résultats quantitatifs. L'enquête indique que les spécialistes de la sécurité « ne disposent pas de suffisamment de données historiques précises pour calculer les probabilités et l'ampleur des risques de la manière dont une société d'assurances procéderait. » Réaliser une évaluation quantitative des risques est une tâche énorme qui est souvent au-delà des capacités des PME. Celles-ci ne disposent tout simplement pas d'assez de personnel pour traiter les informations ou n'ont pas les compétences nécessaires pour les traduire en probabilités de risque. Et de nombreuses organisations découvrent qu'elles doivent mettre à jour leurs pratiques et / ou les contrôles techniques pour obtenir une couverture adéquate des cyber-risques. L'enquête a révélé que seulement 9% des répondants n'ont fait aucune modification de ces éléments, tandis que 41% l'ont effectivement fait.

Une pluralité de modèles

Plusieurs modèles sont disponibles pour guider les organisations à travers le processus d'élaboration d'un profil de cyber-risques. Par exemple, le modèle du National Institute of Standards and Technology (NIST) pour l'amélioration de l'infrastructure critique en cybersécurité utilise un schéma à quatre niveaux qui décrit comment le cyber-risques et la sécurité sont gérés par une organisation. Ce cadre permet aux entreprises de mesurer et hiérarchiser les risques tout en tenant compte des besoins de l'entreprise. L'outil d'évaluation de la cybersécurité du Conseil Fédéral pour l'Examen des Institutions Financière (FFIEC) aide les directeurs des institutions financières à identifier et à atténuer les risques et de déterminer la bonne préparation à adopter pour garantir la cybersécurité. Cet outil prévoit également un plan pour le cadre NIST.

Des informations sur les menaces proviennent également de services de renseignement et peuvent également être utilisées pour comparer les cyber-risques des différentes organisations. Ces services classent les menaces en fonction de la gravité, de la réputation de la source de données et de la pertinence d'une menace sur

une organisation spécifique, entre autres facteurs. De nombreux services offrent maintenant des audits si la propriété intellectuelle d'une organisation, sur des cartes de crédit ou sur des informations de santé protégées (PHI) sont échangés et vendus sur le Dark Web. « Les menaces liées à l'intelligence économique est une composante de la cyber-hygiène globale et un ensemble de moyens de défense pour garder intact votre environnement professionnel », déclare Julian Waits. Il insiste : « Je pense que c'est crucial. »

De nombreuses cyber-polices, aucune norme commune

Le problème avec les cyber-assurances, aujourd'hui, est qu'il y a beaucoup de différents types de contrats, en fonction du type de perte à couvrir. « La première chose à comprendre au sujet de la cyber-assurances est que ces deux mots sont une sorte de fausse appellation » explique Julian Waits. Il précise : « les compagnies d'assurances découpent le marché en une vingtaine de différents types de risques différents et, pour chaque type de perte, elles créent une boîte sur laquelle il est explicité quels risques sont couverts et lesquels ne le sont pas ». Or cette approche fragmentée ne correspond pas toujours aux besoins d'une organisation.

En outre, il n'y a pas de norme unique que les assureurs peuvent utiliser comme un mètre-étalon. Bien que le cadre de la norme de cybersécurité NIST et de l'outil d'évaluation FFIEC soient d'usages fréquents, plusieurs autres sont disponibles, comme par exemples ISO 27001, le Federal Information Processing Standard (FIPS)... Ni les organisations ni les assurances n'ont statué sur quel cadre utiliser.

Parce que les cyber-assurances sont encore une chose relativement nouvelle dans le secteur de l'assurance, les courtiers ne comprennent pas encore pleinement les différents types de risques auxquels les organisations doivent faire face. Et les assurés ne comprennent pas toujours le jargon employé dans les polices d'assurances, tout comme les implications de leur contrat final.

« Lorsque les clients font des demandes d'indemnisation, moins de la moitié est indemnisée complètement à cause de petits caractères. Mais il incombe bien aux clients de comprendre ce que sont leurs risques et leurs assurances » admet Julian Waits.

Fondamentalement, le client a besoin de comprendre les risques et les types de limites d'assurances dont il a besoin (en montants financiers exposés) avant de conclure avec les compagnies d'assurances. Avec cette information essentielle, le client peut négocier avec les assureurs en position de force. Cette approche est également préférable pour les courtiers pour qu'ils comprennent exactement ce qu'ils assurent. Le problème réside en premier lieu dans la collecte de la bonne information et dans la manière de poser les bonnes questions. Faute de le faire, cela peut entraîner des lacunes de couverture qui sont souvent découvertes seulement après une demande d'indemnisation rejetée.

« Lorsque les clients font des demandes d'indemnisation, moins de la moitié est complètement remboursée, ce à cause de petits caractères » - Julian Waits, PivotPoint Risk Analytics

Des entreprises comme PivotPoint Risk Analytics peuvent éduquer leurs clients sur les questions de cyber-assurances, les aider à concevoir un profil de risques pour leur entreprise et ensuite le traduire en quelque chose que les assureurs peuvent utiliser. Prenons par exemple une entreprise qui accepte les cartes de crédit des clients et qui est à la recherche d'une cyber-assurance. Son risque annualisé d'exposition pour les services financiers est de 1,5 million \$. Un montant d'environ 500 000 \$ est associé à

l'extorsion et 1 million \$ pour le piratage de données, due en partie aux exigences PCI DSS pour le stockage des dossiers de carte de crédit. L'entreprise peut alors solliciter un courtier d'assurances, connaître le type d'assurances et les limites cybernétiques dont il a besoin, et négocier de manière plus stratégique sur la façon dont il veut que les polices soient conçues.

Obtenir plus de valeur au fil du temps

La valeur d'un profil de cyber-risques sert non seulement à obtenir les cyber-assurances mais aussi dans le contrôle et l'évolution des politiques sur la vie du contrat. A cet égard, Julian Waits compare les cyber-assurances à l'assurance automobile. Si un pilote peut démontrer un bon dossier de conduite, et que son comportement est en amélioration, le conducteur peut utiliser son profil comme un levier pour obtenir un remboursement ou abaisser sa prime d'assurance au fil du temps. Les organisations devraient appliquer le même principe aux cyber-assurances dans la perspective de retour sur investissement (ROI). L'amélioration de leur posture de sécurité tout en réduisant les risques financiers et de réputation devrait les mettre en mesure de négocier une meilleure entente qu'ils et leurs assureurs se connaissent les uns les autres.

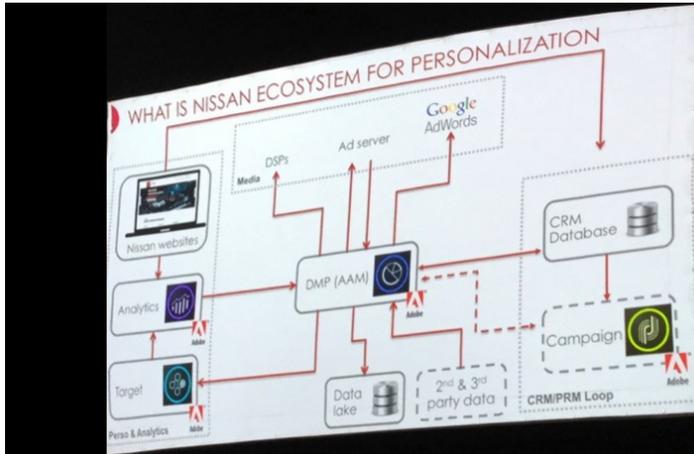
Article de Kim Lindros, Ed Tittel / IDG News Service (Traduit et adapté par Bertrand Lemaire)

En savoir plus

[Article d'origine](#)

IDG News Service

Nissan Europe utilise le DMP pour perfectionner le parcours client



Le DMP est au centre du parcours client chez Nissan.

Pour amener le client vers l'acte d'achat, Nissan Europe opte pour le DMP, les solutions d'Adobe et les conseil d'Equancy.

Le DMP, Data Management Platform ou plateforme de gestion des données, est un système généralement en SaaS qui collecte les données quel que soit le point de contact où agit le client. A partir de ces données recueillies sur le parcours crosscanal du client et rafraichies en permanence, l'entreprise peut perfectionner son ciblage. A l'origine, le DMP avait d'ailleurs un but uniquement lié à la publicité, désormais il agit pour une meilleure connaissance client. L'un des 1ers exemples, celui de Nissan Europe a été présenté par Florian Seltene, accompagné du cabinet Equancy lors du Forum du cross canal d'Adobe.

Florian Seltene explique d'abord l'intérêt de Nissan Europe pour ce type d'innovation marketing. La marque automobile n'est pas un acteur majeur du marché sur le vieux continent. Raison de plus pour tout tenter afin de faire venir le client en concession. Dans l'automobile, on peut utiliser Internet, évidemment, mais l'acte de vente ne se conclut que dans les concessions. Donc, le but de toute démarche de contact avec le client est de le faire venir sur le lieu de vente, on ne joue pas sur les deux tableaux, web et magasin ou agence, comme dans la plupart des secteurs.

Le retargeting mène à l'achat

La DMP est entré il y a cinq ans dans la vie de Nissan pour le lancement de la Leaf, la voiture électrique. Ce fut un coup d'essai. Le site Web a permis de repérer et suivre les différentes demandes des clients. Le constructeur a ensuite évolué pour proposer un dispositif beaucoup plus perfectionné pour la Leaf et le cross over, avec un site remanié. S'il va sur ce site de Nissan Europe et demande une voiture de telle couleur, demande basique, on lui montre cette voiture, et ensuite, dans ses visites sur d'autres

sites, cette voiture va le suivre, c'est le retargeting. Dès qu'il revient sur le site Nissan, ce qu'on espère puisqu'on l'a suivi, on lui propose d'autres possibilités et on l'oriente vers une visite en concession. Ce retargeting est la base du suivi du client et surtout, de son incitation à aller chez le concessionnaire de la marque le plus proche. A chaque fois, l'acte d'achat doit progressivement devenir une possibilité dans la tête du client.

Le cabinet Equancy, lui, procède à l'analyse du client à chacun de ses passages pour voir si effectivement il est bien canalisé vers une visite en concession et un achat. Cette analyse passe par des statistiques qui montrent son efficacité. Par exemple, Florian Seltene indique obtenir cette année 7% de leads en plus, grâce à la mise en place de son DMP qui utilise désormais les données issues du site web, des médias sociaux et du CRM. Le CRM est la partie la moins avancée, mais Nissan l'enrichit et va aussi utiliser Adobe Campaign pour personnaliser davantage le contact client« Nous sommes passés du on site au cross canal il y a huit mois sur les sept marchés où nous sommes présents en Europe », indique Florian Seltene.

Didier Barathon
Journaliste

Comment les entreprises forment les élites IT de demain



Préparer l'émergence des prochains leaders de l'IT est un enjeu managérial bien actuel.

D'où vont provenir les futures générations d'élites numériques ? De grandes compagnies comme Boeing et Vanguard prennent en main leur formation.

Les entreprises font face à une évolution démographique caractérisée notamment par le départ régulier de baby-boomers de la population active. Dans le même temps, le recrutement et la rétention des employés pour travailler dans les grandes entreprises est de plus en plus difficile, d'autant que travailler en freelance et créer sa propre entreprise deviennent plus populaires, surtout au sein de la Génération Y. Cette situation rend critiques la séduction de talents pertinents au sein des organisations qui cherchent à suivre le rythme.

Dans son livre *Flash Boys : A Wall Street Revolt*, Michael Lewis décrit comment les acteurs financiers sont entrés en concurrence et ont combattu pour se fabriquer un avantage en vitesse d'investissement mesuré en fractions de seconde. La réalisation de rendements rapides sur les investissements peut être la règle du jeu dans le commerce à haute fréquence, mais les entreprises qui investissent dans les gens doivent commencer à partir d'un principe initial différent : elles font un investissement à long terme. Le développement d'une nouvelle génération de dirigeants qui ont une perspective à l'échelle de l'entreprise prend des années.

Les programmes de développement du leadership dans les grandes organisations comprennent souvent un enseignement traditionnel. Apple, General Electric, McDonald et l'Université de l'armée des Etats-Unis ont créé certaines des universités d'entreprises les plus connues du monde. Ces institutions offrent quelque chose d'unique aux étudiants : la mise en réseau et de les contacts avec les dirigeants. En outre, ces programmes aident le personnel à mieux comprendre la culture de l'entreprise.

Vanguard investit pour le long terme

Vanguard, une entreprise d'investissement gérant trois milliards de dollars d'actifs, a

choisi une vision à long terme pour investir dans le développement de son personnel. « Lorsque nous embauchons un nouveau membre de l'équipe, nous recherchons un potentiel de leadership. Nous sommes également intéressés par les gens qui veulent une carrière à long terme chez Vanguard », explique Tamara Ganc, directeur de la formation chez Vanguard.

À l'Université de Vanguard, les cadres dirigeants enseignent des compétences métier au personnel. John Marcante, directeur général de la division informatique de Vanguard, réalise des sessions de questions et réponses avec chaque cadre du programme Leadership Technologie de l'entreprise (TLP) et assiste régulièrement aux événements du programme.

Kathy Fuertes, un autre dirigeant de Vanguard IT, discute de leur carrière avec les participants. Des sessions formelles dans le programme de formation de Vanguard comprennent la présence de dirigeants, l'intelligence émotionnelle, les compétences en leadership et des sujets technologiques. Le développement de ces compétences est important parce que les responsables informatiques doivent être en mesure de vendre leurs idées à leurs employés, des collègues et des cadres dirigeants. Les participants au programme ont également la possibilité de créer des applications pour l'entreprise et des projets communautaires.

Comment Boeing fabrique ses futurs responsables informatiques

Fondée en 2004, le programme de début de carrière chez Boeing dure trois ans et offre au personnel une perspective variée sur l'entreprise aérospatiale. « Chaque participant au programme fonctionne avec trois mentors - un mentor de rotation, un mentor du programme et un mentor de carrière », a expliqué Matt Cowles, directeur principal du développement informatique et de la formation à Boeing.

Le processus de mentorat apporte de la valeur pour tout le monde. "Les commentaires des mentors ont été très positifs. Les mentors apprécient la possibilité d'encadrer les nouveaux membres de l'équipe et se sentent qu'ils apprennent tout autant de leurs mentorés », a développé Matt Cowles. L'engagement de l'entreprise dans ce programme se reflète dans les chiffres : en 2004, il y avait dix participants ; aujourd'hui, il y a plus de 150.

L'expérience de Boeing montre que ces programmes de formation fournissent aux organisations des talents maison même si ce processus prend du temps. « Depuis la création du programme, 5 à 10% des participants ont progressé dans des rôles de management », a expliqué Matt Cowles. Il a ajouté : « je pense que ce pourcentage augmente au fur et à mesure que les participants au programme acquièrent de l'expérience supplémentaire. »

Parmi les rôles de direction spécifiquement atteints par les participants au programme, on trouve directeur principal du développement d'applications, directeur principal de la sécurité de l'information et gestionnaire principal de l'infrastructure informatique. « Alors que nous encourageons nos diplômés à poursuivre sur la voie du management, celui-ci n'est pas le seul chemin vers le leadership. Nous fournissons également un soutien pour les participants qui poursuivent un chemin de carrière comme experts techniques, et qui sont à la recherche d'une expertise approfondie dans les disciplines techniques spécifiques », a expliqué Matt Cowles.

Les vertus de la variété

La plupart des programmes de leadership d'entreprise sont structurés de manière à fournir une série de profils de carrière, parmi lesquels les carrières informatiques. Le programme de General Electric est une bonne illustration de cela : le programme de leadership en début de carrière dans l'entreprise offre des perspectives dans la finance,

l'ingénierie, la technologie et les ventes, entre autres domaines. Le programme informatique fonctionne depuis deux ans et comprend quatre affectations de travail de six mois dans les différents départements. « Cette rotation à travers différentes directions est précieuse, car elle expose les employés à différentes façons de penser », s'est réjoui Rob Pearson, directeur général de l'Institut pour la performance et l'apprentissage, un organisme sans but lucratif de développement professionnel de l'apprentissage en milieu de travail basé au Canada.

Offrir des expériences spécialisées aux participants au programme de leadership est une autre façon pour les organisations de développer leur personnel. « Les participants au programme Career Foundation IT de Boeing participent à un hackathon annuel pour développer des solutions innovantes pour l'entreprise », a mentionné Matt Cowles. L'accent mis par Boeing sur le développement de professionnels de haute performance va au-delà des nouveaux diplômés.

La société propose également un programme d'excellence fonctionnelle IT ciblant les non-cadres et les nouveaux managers. Ce programme offre une formation au siège de l'entreprise à Saint-Louis et offre des possibilités de réseautage avec les hauts dirigeants de la firme. « L'enseignement technique a tendance à omettre les compétences en leadership pour la plupart, et les entreprises doivent donc le compléter dans ce domaine », a commenté Rob Pearson.

Une recette pour le développement réussi du leadership

L'implication et le soutien de la direction sont l'ingrédient de base non négociable dans un programme de développement du leadership réussi. « Les programmes de développement du leadership, pour réussir, ont besoin d'être pris en charge par une grande entreprise qui met l'accent sur le leadership », a jugé Rob Pearson. En plus de le financer et d'y enseigner, les cadres peuvent soutenir le programme en servant d'instructeurs ou de mentors.

Le programme devrait également inclure un programme varié de profils de carrière tenant compte de facteurs tels que les besoins de l'entreprise et les intérêts des candidats. Il faut aussi que les programmes de formation formelle couvrent à la fois le leadership et les compétences fonctionnelles (par exemple l'IT) . Le dernier ingrédient dans un programme réussi est un projet d'étude - interne ou communautaire - qui crée de la valeur et donne aux participants au programme une chance de se faire remarquer.

Article de Bruce Harpham / CIO.com (Traduit et adapté par Bertrand Lemaire)

[Article d'origine](#)

La rédaction de CIO Etats-Unis

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

