

Bonjour Mr Léon, après avoir passé plusieurs semaines avec vous, dans votre entreprise, je pense être en mesure, aujourd’hui, de vous fournir une liste de recommandations qui permettront à votre équipe technique, je l’espère, de travailler de la façon plus efficace possible et de retrouver la motivation et le dynamisme qui lui fait défaut aujourd’hui.

Le document que je vais vous présenter aujourd’hui est une synthèse de mon travail.

— — DIAPO — —

Alors, au sommaire de ce document, je vous rappellerais d’abord les objectifs que nous nous étions fixés lors de notre première rencontre.

Ensuite, nous verrons les différentes difficultés qui m’ont étaient remontées par l’équipe technique ainsi que par les journalistes.

Enfin, je vous présenterais les différentes solutions que je recommande de mettre en place.

— — DIAPO — —

Les objectifs d’abord.

— — DIAPO — —

Deux axes.

— — DIAPO — —

Le premier « Structurer ». Structurer l’équipe technique pour qu’elle puisse répondre de façon la plus efficace possible aux besoins des journalistes.

— — DIAPO — —

Le second « Créer une cohésion ». Créer une cohésion entre l’équipe technique et les journalistes pour un travail le plus optimale possible.

— — DIAPO — —

Les difficultés rencontrées maintenant. Difficultés rencontrées par l’équipe technique et les journalistes.

— — DIAPO — —

Pour les journalistes d’abord. Trois difficultés.

— — DIAPO — —

La première, une difficulté dans la mise en forme de certains articles.

C’est le premier problème qui a été soulevé par Baptiste le directeur de la rédaction.

Les journalistes ne connaissent pas le langage HTML (langage permettant la mise en forme des articles) et se contentent d'un éditeur graphique qui s'est révélé être trop simple pour des cas complexes.

1 à 2 problèmes de mise en forme peuvent subvenir chaque jour.

— — DIAPO — —

Ensuite, une difficulté à gérer les délais de réponses de l'équipe technique. Les journalistes ont l'impression que l'équipe technique ne veut pas les aider, voir veut carrément les ralentir.

— — DIAPO — —

Enfin, l'ajout de pigistes. Les journalistes perdent du temps à rajouter manuellement chaque pigistes sur l'ensemble des sites internets du journal.

— — DIAPO — —

Pour l'équipe technique maintenant. Trois difficultés également.

— — DIAPO — —

La première, une perte d'intérêt pour le travail effectué.

Depuis plusieurs mois déjà, les membres de l'équipe technique ont perdu une partie de leur motivation et de leur intérêt pour leur activité.

Ils ne savent plus vraiment pourquoi il travail. Le travail est vu comme quelque chose de purement utilitaire.

Nous nous attacherons donc, en priorité, à redonner de l'intérêt au travail effectué pour stopper la vague des départs volontaires et redonner aux membres de l'équipe technique toute leur motivation.

— — DIAPO — —

Ensuite, une difficulté dans la gestion de l'ensemble des demandes.

Depuis un moment déjà, et encore plus depuis le départ des deux développeurs, l'équipe technique n'arrive pas à répondre à toutes les demandes dans le temps imparti.

Nous verrons donc comment des recrutements ciblés ainsi qu'une automatisation dans la gestion des demandes pourront aider l'équipe technique dans son travail.

— — DIAPO — —

Enfin, une difficulté dans la gestion des serveurs.

Les administrateurs systèmes sont confrontés à des serveurs qui leur paraissent trop ancien, hébergés au sein même du journal, et qui deviennent de plus en plus difficile à gérer.

Nous nous attacherons à passer en revu les bénéfices qu'ils y auraient à utiliser un hébergement externalisé.

— — DIAPO — —

Les solutions maintenant. La première, la plus importante à mon sens, redonner de l'intérêt pour le travail effectué.

— — DIAPO — —

Pour ce faire, trois axes.

— — DIAPO — —

Le premier, définir la « vision » de l'entreprise.

Alors, la vision, qu'est-ce-que c'est ?

La vision est la « raison d'être » de l'entreprise. C'est le problème que vous aviez cherché à résoudre en la créant.

C'est cette vision qui va donner le cap, le ton et même l'orientation stratégique de l'entreprise.

Cette vision dépasse l'individu en tant que tel et va donner un sens profond au travail effectué.

C'est grâce à cette vision que les membres de l'équipe vont pouvoir redonner un sens à leur travail en le replaçant au service de quelque chose de « plus grand ».

— — DIAPO — —

Les bénéfices à la définition de cette vision, sont nombreux :

— — DIAPO — —

Le premier, l'enthousiasme. Cette vision va dépeindre l'image d'une vie meilleure que le présent pour vos lecteurs.

— — DIAPO — —

Le second, la facilité dans la prise de décision. A chaque fois qu'une décision devra être prise que ce soit pour un nouveau produit ou concernant la trajectoire de l'entreprise, on va toujours essayer de se poser la question « est-ce-que cela va dans le sens de la vision ? »

— — DIAPO — —

Ensuite, l'implication. En définissant une vision claire vous allez attirez des personnes prêtent à la défendre et à en faire une part d'eux-même.

— — DIAPO — —

Enfin, l'unité. Cette vision, qui sera partagée par tous, entraînera un sentiment d'appartenance, d'unité et de solidarité entre tous les employés.

Après de longues discussions avec le personnel et l'équipe dirigeante, je recommande pour le journal la vision suivante :

— — DIAPO — —

« Fournir l'information à l'humanité, là où elle se trouve. »

Cette vision, a, je pense, le mérite de souligner l'interdépendance qui existe entre journalistes et équipe technique, à l'heure du numérique.

Les journalistes « vont fournir l'information », l'équipe technique va la propager « là où se trouve vos lecteurs » (en fonction des nouvelles technologies et des nouveaux usages).

Voilà, donc, la définition de cette vision était nécessaire mais sera je pense insuffisante pour redonner à l'ensemble des membres de l'équipe technique la motivation et le dynamisme qui leur fait défaut aujourd'hui.

C'est pourquoi nous allons voir dans le second axe comment rendre le travail de chacun le plus intéressant possible.

— — DIAPO — —

Second axe : « Une prise en charge totale de la stratégie digitale de l'entreprise par l'équipe technique ».

Après avoir répondu à la question du « pourquoi nous faisons ce que nous faisons ? » par la définition d'une vision, nous allons maintenant tâcher de rendre le travail de chacun le plus intéressant possible, pour arrêter une bonne fois pour toute l'hémorragie des départs volontaires.

C'est, je pense, en créant un véritable projet d'équipe enthousiasmant que nous permettront à l'équipe technique de retrouver sa motivation et son dynamisme.

Je recommande donc que la stratégie digitale du journal soit pensée, découverte et mise en œuvre par l'équipe technique toute entière et non plus par l'équipe dirigeante.

Reprendre en main la stratégie digitale du journal, cela signifie la recherche et le développement de nouveaux canaux de diffusions de l'information qu'ils soit matériel par l'utilisation de nouveaux appareils (smartphone, montre connectés) ou bien applicatifs par l'utilisation des derniers services (Apple news, Google AMP, Instagram Stories, Snapchat Stories).

C'est, je pense, par l'utilisation des dernières technologies ainsi que par la créativité qu'implique la recherche de ces nouveaux canaux de diffusion que le travail deviendra plus intéressant.

— — DIAPO — —

Troisième et dernier axe : De l'autonomie pour l'équipe technique.

Afin de mettre toutes les chances de notre côté dans la réussite de cette stratégie digitale, je recommande que l'équipe technique opte pour un nouveau mode d'organisation qui lui offrira le plus d'autonomie possible.

Ce nouveau mode d'organisation que voici :

— — DIAPO — —

Le premier changement se situe au niveau de la direction puisque je recommande que le nouveau DSI fasse partie intégrante de l'équipe dirigeante.

C'est, je pense, en prenant pleinement part aux décisions et en étant en partie comptable des résultats du journal que le DSI, ainsi que son équipe technique, retrouveront leur motivation et un engagement total dans leur travail.

Deuxièmement, l'équipe technique ainsi que son DSI devront former une entité quasi « distincte » du journal en lui même.

Cela signifie, tout d'abord, que l'équipe technique devra disposer d'un budget propre qui sera défini, bien sûr, après concertation avec l'équipe dirigeante.

Ensuite, que la gestion de ce dit budget, soit laissé à la charge du DSI et de son équipe.

De cette façon, les personnes les plus à même de trouver les nouveaux relais de croissance dans le numérique auront le contrôle total sur les embauches qu'ils jugent nécessaire ainsi sur les formations et le matériel dont ils ont besoin.

Voilà, alors il ne s'agit pas de laisser tout faire, sain rien voir, il s'agit seulement d'un concept que je qualifierais de « liberté / responsabilité » c'est à dire « vous êtes entièrement autonome mais vous devenez comptables des résultats du journal dans sa partie numérique ».

— — DIAPO — —

Seconde solution maintenant: « L'automatisation pour venir à bout de l'ensemble des « problèmes » techniques »

— — DIAPO — —

Pour ce faire, quatre axes.

— — DIAPO — —

Le premier, centraliser les demandes dans un système de ticket.

Actuellement, nous avons la situation suivante :

— — DIAPO — —

Les demandes des journalistes sont faites à l'oral, par téléphone ou par email, directement à l'un des membres de l'équipe technique ce qui rend impossible le suivi (« Où en est ma demande !? »), la « priorisation » (« Est-ce urgent ? » « Est-ce plus urgent que la précédente demande ? ») ainsi

que l'assignation des différentes tâches aux personnes les plus adaptées (« Qui doit s'en occuper ? »).

Avec un système de ticket nous aurons la situation suivante :

— — DIAPO — —

Un seul moyen de communication qui sera l'email.

Alors, pourquoi l'email ? Tout simplement parce que c'est le moyen de communication majoritairement utilisé par les journalistes, ce qui, facilitera, je le pense, le processus de changement.

Donc un seul moyen de communication qui sera l'email et une seul et même adresse de réception pour faciliter au maximum le processus de changement.

Chaque email envoyé à cette adresse se transformera automatiquement, je dis bien automatiquement en ticket, ticket disponible au sein d'une seul et même interface accessible aussi bien aux journalistes qu'à l'équipe technique.

Grâce à une analyse automatique des mots clés contenu dans l'email ce ticket sera attribué aux bonnes personnes (développeurs web ou administrateurs système) et « priorisé ».

Le cout de ce service maintenant :

— — DIAPO — —

20€ par mois et par agent.

Alors, un agent qu'est-ce-que c'est ? Tout simplement une personne à même de résoudre un problème et donc de clore un ticket.

Soit la totalité des membres de l'équipe technique d'où 7 agents.

Ce qui nous donne un total de 140€ par mois (20€ * 7). Soit 1680€ par an.

— — DIAPO — —

Deuxième axe : « Utilisation du service d'hébergement d'Amazon. »

Actuellement nous avons la situation suivante :

— — DIAPO — —

Peu importe le nombre d'utilisateurs accédant au site internet du journal le même nombre de serveurs.

D'où une « sous-capacité » ou une « sur-capacité » permanente.

Une sous-capacité lorsque le nombre d'utilisateurs n'atteint pas la capacité maximale du serveur et une sur-capacité lors d'évènements importants qui vont faire augmenter le traffic, comme des élections ou à la suite d'un attentat.

La sous-capacité n'est pas un problème en elle-même puisque le coup des serveurs a été amortie depuis longtemps.

La sur-capacité, en revanche, est plus préjudiciable au journal puisque qui dit « surcapacité » dit utilisateurs tentant d'accéder au site sans pouvoir y arriver.

En utilisant le service d'hébergement d'Amazon nous aurons la situation suivante :

— — DIAPO — —

Un nombre de serveurs toujours en adéquation avec le nombre d'utilisateurs accédant au site internet du journal grâce à un ajout et un retrait automatique de serveurs en fonction du trafic.

Plus de sous-capacité ni de surcapacité. Toujours le bon nombre de serveurs pour servir l'ensemble des utilisateurs, d'où des sites toujours accessibles et rapides.

— — —

La mise en place de l'architecture sera effectuée par les 2 administrateurs déjà présents.

Comme ils n'ont jamais été confronté au service d'hébergement d'Amazon, il était évident qu'une proposition de formations devenait obligatoire.

— — DIAPO — —

Après recherches et concertation avec les administrateurs systèmes, voici les deux formations qui ont été retenues :

— — DIAPO — —

La première : « Notions techniques de base ».

Cette formation va fournir les notions de base permettant de mieux identifier les services d'Amazon afin de pouvoir prendre les meilleures décisions en fonction des besoins de l'entreprise.

— — DIAPO — —

La seconde : « Architecture sur Amazon ».

Cette formation va montrer comment optimiser l'utilisation d'Amazon grâce à la compréhension de l'ensemble de ses services et de leur intégration.

Elle étudie en détail les bonnes pratiques et les modèles de conception recommandés.

— — —

A la suite de ces deux formations, les administrateurs systèmes seront à même de prendre les meilleures décisions quant aux choix des services à utiliser pour créer l'architecture la plus adaptée à l'entreprise.

Ces formations pourront être effectuées en « présentiel » ou en ligne directement en présence d'un instructeur.

Plusieurs lieux de formations sont proposés notamment en France.

Le choix de l'exécution de la formation qu'elle se fasse en ligne ou sur place revient entièrement aux administrateurs systèmes.

Le coût des formations quant à lui ne change pas, peut importe le mode de suivi choisi.

-- DIAPO --

La première formation coute 700€ par personne soit 1400€ pour les deux administrateurs systèmes.

La seconde coute 1995 € par personne soit 3 990 € pour les deux administrateur systèmes.

Tout ceci pour un cout un total de 5390 € qui sera bien sur, un cout fixe et non répété.

-- DIAPO --

Troisième axe : Automatisation de l'ajout d'un pigiste

Le directeur de la rédaction, Baptiste, nous a fait part du temps considérable que l'ajout manuel des différents pigistes sur l'ensemble des sites internet lui prenait.

Après réflexion, je recommande la création d'un « formulaire dédié », qui automatisera le processus de création de pigistes sur l'ensemble des sites internets du journal.

Ce « formulaire dédié » sera mis en place par l'équipe technique sur l'intranet de l'entreprise.

De façon plus schématique, aujourd'hui nous avons la situation suivante :

-- DIAPO --

Les journalistes obligés de répéter manuellement le processus d'ajout de pigistes sur l'ensemble des sites internets de la rédaction.

Grace à la création d'un formulaire dédié nous aurons la situation suivante :

-- DIAPO --

Les journalistes se content de remplir un formulaire d'ajout simplifié, une seul fois, et de choisir sur quel site ajouter le pigiste. L'ajout se fera automatiquement sur l'ensemble des sites sélectionnés.

-- DIAPO --

Quatrième et dernier axe : « Formation en HTML pour les journalistes »

Les journalistes ne maîtrisent pas le langage HTML (qui est donc le langage permettant la mise en forme d'articles) et se contentent d'un éditeur graphique qui s'est révélé être trop simple pour des cas complexes.

C'est pourquoi je propose d'offrir aux journalistes qui le souhaitent et uniquement aux journalistes qui le souhaitent, j'insiste bien sur ce point, une formation de base au langage HTML qui leur permettra de s'affranchir de l'équipe technique pour la mise en forme de leurs articles.

Après avoir consulté l'ensemble des problèmes de mises en formes rencontrés par l'équipe technique l'année précédent, il s'est avéré qu'une simple formation d'initiation serait amplement suffisante.

Les journalistes continueront à utiliser l'éditeur graphique et utiliseront le HTML seulement en dernier recours, lorsqu'un problème de mise en forme complexe se posera.

Afin de diminuer au maximum les coûts, la formation sera effectuée directement dans les locaux de l'entreprise par un consultant extérieure.

Après différentes recherches et consultations la formation retenue sera celle de l'entreprise Alsacréations, un organisme de formation agréé.

— — DIAPO — —

La formation qui a été retenue est la formation « Initiation HTML5 et CSS3 ».

Elle a été spécialement conçue pour les « Rédacteurs de contenu » utilisant entre autres des éditeurs graphiques.

Cette formation permettra aux journalistes de régler la totalité de leur problème de mise en forme de façon totalement autonome.

Cette formation s'étalera sur trois journées.

Le coût de la formation maintenant :

— — DIAPO — —

3 journées de formation pour 2800€.

1000 € de frais de déplacement

Pour un total de 3800€ auquel il faudra rajouter 110€ par personne formée.

— — DIAPO — —

Troisième et dernière solution maintenant: « L'amélioration du facteur humain »

— — DIAPO — —

Pour ce faire, trois axes.

— — DIAPO — —

Le premier, l'axe capitale, l'embauche d'un nouveau DSI.

Les deux premières parties se sont attachées à définir le plan d'attaque pour redonner à équipe technique de l'enthousiasme, un dynamisme et une confiance dans l'avenir.

Malheureusement, sans leader à la tête de l'équipe, sans une personne capable de porter cette fameuse vision, sans une personne pouvant faire le lien entre direction et équipe technique ou journalistes et équipe technique, sans une personne capable de trancher fermement et définitivement dans le choix des nouveaux canaux de diffusion à utiliser, l'équipe technique sera vouée à l'échec.

Il devient donc pour nous prioritaire de tout mettre en oeuvre pour recruter le plus tôt possible une personne pouvant occuper ce poste.

— — DIAPO — —

Le second axe : « Embauche de 2 webmasters supplémentaires ».

Comme décrit précédemment la mise en place d'un système de ticketing centralisé et la possibilité offerte aux journalistes de se former au HTML devrait déjà permettre de redonner un peu d'air aux deux développeurs déjà présents.

Malheureusement, le nombre réduit de journalistes ayant exprimé un intérêt pour suivre la formation HTML implique que la quantité global de demande ne devrait pas baisser significativement.

C'est pourquoi, après réflexion, je recommande l'embauche de deux développeurs front-end expérimentés supplémentaires.

Ces deux développeurs supplémentaires pourront redonner du « souffle » aux deux personnes déjà présentes et arriver à gérer la totalité des problèmes de mise en forme d'article en quasi « temps réel ».

A la suite de ces différentes embauches nous aurons une équipe technique structurée de la façon suivante :

— — DIAPO — —

Le DSI tout d'abord, au sommet de l'équipe, dirigeant de manière direct 4 webmasters ainsi que deux administrateurs systèmes.

Un ou plusieurs stagiaires selon les demandes seront placés sous la directions des webmasters.

— — DIAPO — —

La prévision du budget alloué au recrutement maintenant.

Vous m'aviez laissé une enveloppe de 150 000€. Le cout total annuel charges comprises est estimé à 148 695 €.

35 000 € pour chaque webmasters soit 80 031€ par an pour le journal charges comprises.

60 000 € pour le DSI soit 68 664 € par an pour le journal charges comprises.

— — DIAPO — —

Le troisième et dernier axe : « La réconciliation entre l'équipe technique et les journalistes ».

Pour que la mise en place de l'ensemble des recommandations se fasse dans les meilleures conditions possible, il est impératif que l'équipe technique se soit réconciliée avec les journalistes.

Pour ce faire, le nouveau DSI ainsi que le directeur de la rédaction devront faire table rase du passé et nouer une relation de qualité.

À l'heure du numérique, chacun doit comprendre l'interdépendance qui existe entre journalistes et équipe technique.

A ce sujet, deux recommandations.

— — DIAPO — —

Tout d'abord, afin de mettre toutes les chances de notre côté dans la création d'une relation de qualité, je recommande que le directeur de la rédaction soit impliqué dans le processus d'embauche du nouveau DSI.

Cela signifie entre autre une participation à la totalité des entretiens d'embauches et un « droit de veto » permettant de refuser l'embauche d'un nouveau candidat.

— — DIAPO — —

Ensuite, une fois le nouveau DSI recruté, il sera capitale que la nouvelle relation qui aura été créée soit entretenue de la façon la plus régulière possible.

C'est pourquoi je propose l'organisation d'une réunion par semaine entre DSI et directeur de la rédaction pour avoir le maximum de visibilité sur les problèmes rencontrés et les solutions à apporter.

Cette réunion devra être ouverte aux autres membres de l'équipe technique ainsi qu'aux journalistes qui souhaiteraient y participer.

En se réunissant régulièrement, les deux parties éviteront l'écueil principale rencontré auparavant et qui a conduit à la démission de l'ancien DSI.