



Retours d'experts pour mener à bien son projet de CMS

# Pourquoi ce guide ?

Il existe un grand nombre de documents décrivant les fonctionnalités possibles d'un CMS : data warehouse, personnalisation, A/B testing... Notre parti-pris, dans la conception de ce guide, a été radicalement différent. En effet, notre expérience nous a montré que **réduire un projet de CMS à une suite de fonctionnalités mène la plupart du temps à l'échec**, victime de la "fonctionnalite aiguë" ("featuritis") [si bien décrite par Katie Sierra](#). Ce phénomène a également le défaut de détourner l'entreprise **du but ultime du projet de CMS : la gestion de ses contenus**. Ainsi, ce guide pratique vous aidera à mener à bien votre projet de plateforme de gestion de contenus en jonglant entre choix des logiciels, sélection des fonctionnalités essentielles, mise en forme du site, choix de l'intégrateur, ou encore formation des contributeurs, sans jamais perdre de vue cet objectif fondamental.

## **A qui s'adresse ce guide pratique ?**

Ce guide s'adresse à l'ensemble des professionnels du Web qui s'intéressent aux projets de CMS, soit parce qu'ils envisagent de lancer un nouveau projet, soit par désir de mieux communiquer auprès d'autres collègues impliqués ou intéressés par ce projet. Ce guide pourra aussi servir de point de départ à des discussions autour du **choix de la plateforme**, de la **méthodologie à suivre**, du **mode d'exploitation** le plus approprié à l'entreprise, et dans le choix d'un **partenaire intégrateur**. Il comprend également des **listes pratiques**, qui permettront aux utilisateurs et aux techniciens responsables des projets de préparer leur projet de CMS, et l'accompagner tout au long de sa vie.

A noter que nous avons conçu ce guide comme **un guide universel**, qui s'adresse à **tous types de projet et d'entreprise, et qu'il n'est pas limité au choix d'un CMS en particulier**.

## **Comment avons-nous procédé ?**

Nous avons interrogé une dizaine de professionnels du domaine, qui nous ont permis de mieux comprendre la façon dont ils avaient abordé leurs projets, aussi bien du point de vue utilisateur que technique. Nous en avons tiré un ensemble de règles de conduite que nous avons ensuite ordonnées dans ce guide pour le bénéfice de tous.

# Avant-propos

Pourquoi choisir un CMS ? Quels sont les moments déclencheurs du projet ? Comment définir son besoin et celui de ses utilisateurs ? Comment préparer son recueil de besoins et son cahier des charges, choisir son partenaire, bien mener son projet ? **Un projet de CMS est un projet complexe.** Il implique de nombreux interlocuteurs et intervenants, aussi bien internes qu'externes à l'entreprise.

Comme tous les projets digitaux, il s'agit d'un subtil mélange de questions métier, d'expérience utilisateur, d'organisation, de gestion de projet et de conduite du changement, sans oublier les contraintes techniques qui ne doivent pas être négligées, notamment dans le cas de sites volumineux et soumis à de subites montées en charge. Un projet où la **cohésion et la communication sont importantes pour obtenir une large adhésion**, notamment si la gestion du capital digital est décentralisée.

Surtout, **les projets de CMS d'aujourd'hui n'ont plus rien à voir avec ceux du passé**, la révolution du cloud étant passée par là. En outre, un CMS doit évoluer avec l'entreprise, car comme Internet, il ne dort jamais.

# Table des matières

Étape 1 : Pourquoi un CMS ?.....	5
Étape 2 : Comment choisir son CMS ?.....	9
Étape 3 : Quel intégrateur choisir ?.....	14
Étape 4 : Comment mettre en place son CMS ?.....	17
Étape 5 : Formation et évolution.....	21
Conclusion.....	25

# 1 Étape 1 : Pourquoi un CMS ?

Pour construire une plateforme Web, de nombreuses solutions existent, depuis la plus simple et manuelle, souvent prisée des techniciens (sublime text), jusqu'à la plus sophistiquée, celle des **Content Management Systems** qui permettent de gérer l'ensemble du capital digital de l'entreprise de façon à la fois centralisée et décentralisée. Sans oublier les solutions intermédiaires, destinées à gérer de simples pages ou des blogs.

En réalité, il existe de très nombreuses solutions possibles, mais il serait faux de penser qu'elles sont toutes équivalentes. Même si les fonctionnalités peuvent paraître égales, de nombreux critères entrent en ligne de compte : la **robustesse de la solution** et sa **performance**, sa **couverture fonctionnelle**,

son **évolutivité**, son **ouverture**, sa souplesse **d'adaptation** et la capacité à la **personnaliser**. Par ailleurs, son ergonomie est également importante. Le bon choix d'un CMS sera donc toujours une **équation à plusieurs inconnues** qui fera la synthèse entre ces différents critères. Il n'y a donc pas de solution unique pour l'ensemble des entreprises, **chaque cas est particulier**.

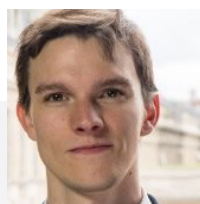
Le véritable enjeu pour les sociétés plongées dans la consommation digitale est l'évolution des besoins vers des solutions liant SI, applications métier, et Web. Celui-ci devient dans ce cas un simple moyen d'accès multimédia et multicanal à l'information et à la puissance de calcul de l'entreprise qui se met tout entière au service de ses clients.



Écouter le témoignage de Nina Craciun : [bit.ly/ez-NC](https://bit.ly/ez-NC)

**Nina Craciun**

Chef de Projet Informatique  
**Électricité de Strasbourg**



**Alexis Ray**

Chargé de  
Communication Web  
**Conseil d'État**

« Le projet nécessite-t-il un CMS ? »

Lorsque l'on est sollicité pour créer un site Web, nous nous posons la question de la nécessité ou non d'un CMS. Cela dépend du volume des mises à jour, de la spécificité du contenu et des possibilités apportées par le CMS. Nous avons par exemple fait le choix pour un projet de ne pas utiliser de CMS, car la mise en forme du contenu était très variable d'une page à l'autre. En revanche nous utilisons un CMS sur les sites où des centaines de pages doivent être gérées.

« Construire une usine à sites »

Nous avons un site principal, et chaque tribunal administratif possède son propre site. Cela fait donc au total 52 sites à gérer ! Sachant que chacun de ces sites possède une partie Internet, il aurait été tout simplement impossible de réaliser toutes les mises à jour de ces sites sans un CMS. Les tribunaux administratifs gardent le contrôle de leur site, et nous nous occupons de l'hébergement et de la maintenance.

Les avantages induits par le déploiement d'un CMS pour une entreprise sont nombreux. En dehors de l'encapsulation du code HTML derrière des fonctionnalités plus ergonomiques, de nombreuses possibilités supplémentaires s'offrent à l'entreprise qui va faire le choix du CMS.

D'une part, la possibilité de faciliter la **collaboration** avec des contributeurs décentralisés, l'enrichissement plus aisé du contenu des sites Web en **différentes langues**, la création d'**usines à sites** qui vont permettre d'établir des socles communs et de déployer des sites rapidement.

Cette plateforme de CMS permettra également de partager des éléments communs au travers des différents sites (ex: le module permettant de communiquer le cours de bourse en temps réel pour les sites corporate).

Dans un second temps, le CMS apportera également un avantage en termes de **maintenance du ou des sites**, de **réorganisation des contenus** avec un travail minimal. Ceci est crucial, notamment dans les grandes entreprises où on trouvera régulièrement une myriade de sites, dont beaucoup en plusieurs langues et/ou décentralisés.

### Xavier Isaac

Responsable Internet Corporate

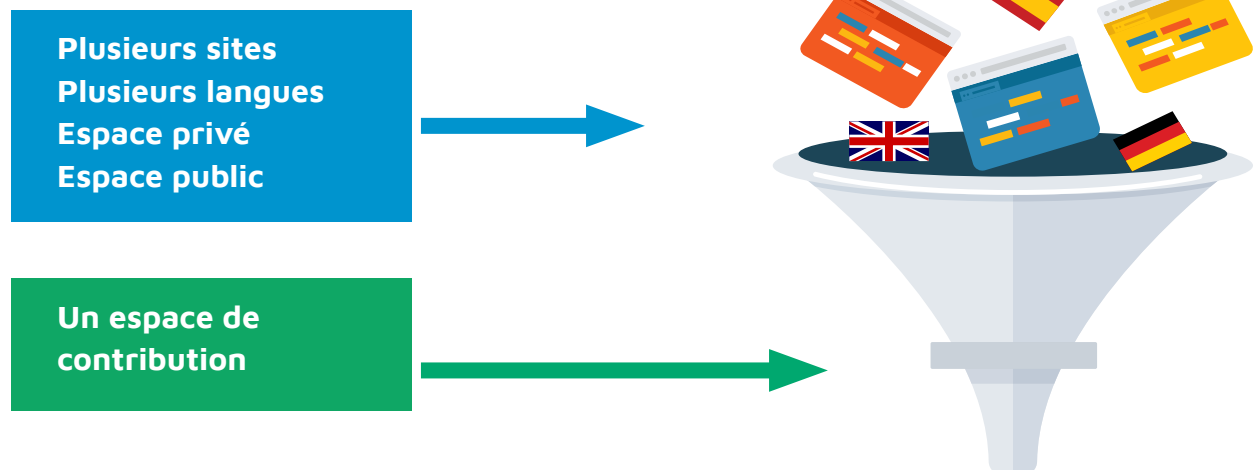
Crédit Agricole



#### « Rassembler les sites en un seul espace de contribution »

Nous avons opté pour un CMS car nous voulions fusionner le site internet et l'intranet en un seul espace de contribution. Les contenus sont définis avec 3 statuts (interne,

externe ou externe au bout d'une journée, afin d'être consultable en exclusivité en interne). Nous pouvons également gérer une newsletter quotidienne destinée aux 140 000 collaborateurs, dont le contenu est ensuite repris sur le site corporate.



Le processus de mise en place d'un CMS implique plusieurs équipes dont on peut résumer les rôles et objectifs :

**Equipe Web** : Cette entité hybride regroupe des communicants et des techniciens. Sous le contrôle direct de la Direction Générale, elle a principalement la tâche d'amener et faire accepter le changement dans l'entreprise, et à ce titre sera responsable de la mise en place du CMS.

### Équipe éditoriale



Les personnes composant cette équipe ont des profils métiers, et proviennent généralement du marketing et de la communication. Leur profil devient néanmoins plus technique, au fur et à mesure que des problématiques telles que l'acquisition, le référencement, ou encore la génération de trafic s'ajoutent à leurs tâches.

### Équipe technique



On retrouve dans cette équipe des chefs de projet techniques et des développeurs, parfois issus de la DSI.

### DSI



La DSI est de moins en moins prescriptrice sur les sujets CMS, mais elle a encore son mot à dire sur l'aspect technique du projet, notamment la sécurité.

### Contributeurs décentralisés



Il s'agit de responsables métiers ou de business units. Ils occupent un rôle clé en tant que premiers utilisateurs, et leur avis est fondamental car il conditionne le succès ou l'échec du projet.

### Équipe dirigeante



Les équipes dirigeantes (comité de direction, comité exécutif...) sont de plus en plus portées sur le digital, les « digital native » intégrant peu à peu ces équipes. La transformation digitale est désormais impulsée « par le haut », ce qui accroît les chances de changement au sein de l'entreprise.

## Des évolutions qui appellent un outil ouvert et évolutif

Au fur et à mesure de l'histoire de l'évolution des sites Web et des systèmes de gestion de contenu qui les sous-tendent, **les rôles de la DSI et des directions Web ont peu à peu évolué.**

Grâce à des solutions plus accessibles (dont le CMS) qui leur permettent de se concentrer sur leurs objectifs sans trop se soucier de l'informatique, les directions Web se sont peu à peu émancipées et les DSI se sont transformées dans le même temps **en fournisseurs de services** auprès de ces nouvelles directions.

Les dirigeants ont également intégré le fait que le digital a une importance cruciale, ce qui a davantage renforcé l'importance des

directions Web qui deviennent de plus en plus stratégiques, jusqu'à intégrer les comités exécutifs et de direction.

Le rôle du CMS n'est pas neutre dans cette évolution, car il évite de repartir d'une feuille blanche et permet une montée en charge plus facile au travers de ses fonctionnalités avancées, notamment celle des usines à sites.

Plus ces CMS sont ouverts, plus ils permettent l'évolutivité et **l'appropriation par l'entreprise de son capital digital.**





## 2 Étape 2 : Comment choisir son CMS?

La nécessité de soutenir son activité Web au travers d'un outil évolutif est telle qu'un CMS peut paraître, au 21ème siècle, une évidence.

Choisir le bon outil pour son besoin peut sembler moins aisé, tant les solutions abondent, à tous les prix pour toutes les fonctionnalités possibles. Comment faire pour s'y retrouver et choisir le CMS le plus adapté à ses besoins et ceux de son entreprise ?

Comme pour tout choix de logiciel, un projet de CMS commence par **une bonne analyse des besoins et des contraintes**. Il ne faut pas se précipiter car un CMS est un projet de long terme, et son choix doit être mûrement réfléchi. Si votre site est très petit et qu'il génère peu de visites, il y a de fortes chances

pour que ce projet soit relativement simple. Dans le cas où, au contraire, votre projet s'adresse à une entreprise conséquente avec un grand nombre de sites, des connexions avec les systèmes d'information, un besoin d'évolutivité très important, et la nécessité de gérer des contenus internationaux et décentralisés, alors ce choix sera beaucoup plus complexe car les critères et leurs interrelations seront plus nombreux.

Voici une **grille d'évaluation** avec les critères les plus importants. Soyez libres d'adapter ces critères à vos besoins et contraintes, de façon à ce qu'elle corresponde exactement à votre projet.

### Modèle de grille d'évaluation

Fonctionnalités	CMS 1	CMS 2	CMS 3
Fonctionnalité 1	Condition remplie	Condition partiellement remplie ou absence non éliminatoire	Condition partiellement remplie ou absence non éliminatoire
Fonctionnalité 2	Condition remplie	Condition non remplie éliminatoire	Condition remplie
Fonctionnalité 3	Condition partiellement remplie ou absence non éliminatoire	Condition remplie	Condition remplie
Fonctionnalité x	Condition partiellement remplie ou absence non éliminatoire	Condition remplie	Condition remplie



Condition remplie



Condition partiellement remplie ou absence non éliminatoire



Condition non remplie éliminatoire

	Fonctionnalités	CMS 1	CMS 2	CMS 3
Gestion du trafic	Outils de SEO			
	Outils de statistiques			
	Outils de partage			
	Workflow (chaîne de publication)			
	Marketing automation			
	Création et envoi de newsletters			
Fonctionnalités du backend	Gestion de droits			
	Editeur Wysiwyg			
	Extensions			
	Fonctions participatives (commentaires, votes, etc.)			
	Travail collaboratif			
Ergonomie	Responsive design			
	Appli			
	Moteur de recherche			
Organisation des contenus	Multilinguisme			
	Multisite			
	Usine à sites			
Sécurité	Protection contre le piratage			
	Sauvegarde des données			



Écouter le témoignage de Xavier Isaac : [bit.ly/eZ-XI](https://bit.ly/eZ-XI)

### Xavier Isaac

Responsable Internet  
Corporate  
Crédit Agricole



### Alexis Ray

Chargé de  
Communication Web  
Conseil d'État

#### « Lister les contraintes »

Notre domaine d'activité nous a imposé plusieurs contraintes dans le choix de notre CMS. En premier lieu, des contraintes de sécurité : nous devons pouvoir héberger le CMS et avoir une traçabilité des contenus (qui a fait l'erreur ? quand ?), afin de fournir une justification auprès des instances boursières. L'important pour nous était également d'éviter d'être verrouillé par une agence (vendor-locking), et de rester indépendant dans la gestion du site.

#### « Collecter les besoins »

Alors que dans le secteur privé les choses se font de façon plus pyramidale, nous étions ici contraints à une collégialité totale. Chaque section avait ses enjeux et ses propres besoins. Nous devons donc mettre en place pour chacune de ces parties un site personnalisé et un espace privé, avec différents droits de consultation. Nous visions également dans notre recherche de CMS la facilité de transférer les données de nos 52 sites d'une solution à une autre.

#### À faire

Évaluer ses contraintes et ses besoins

Fédérer autour de soi tous les acteurs de l'entreprise

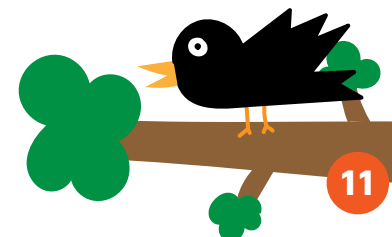
Faire fonctionner le bouche-à-oreille : le retour d'expérience reste le meilleur moyen de trouver la solution idéale

#### À ne pas faire

Se limiter à un seul choix de CMS

Choisir un CMS propriétaire. Cela enferme le client dans une technologie qui n'est pas standard

Opter pour une technologie non évolutive : cela risque d'amener l'entreprise à « casser » les solutions existantes dans les prochaines années.





Écouter le témoignage d'Edward Tabet : [bit.ly/eZ-ET](https://bit.ly/eZ-ET)

## Edward Tabet

Responsable Technique et Fonctionnel  
Groupe Atlantic



### « Le choix final : une réflexion collective »

Il est indispensable de mettre en place une grille d'évaluation dans laquelle on mettra les critères importants, avec différents coefficients. Le choix qui aura la meilleure note ne sera pas forcément l'élue, mais cela donne au

moins une indication.

Chaque service (DSI, communication, etc.) aura des choix qui lui correspondent (sécurité, ergonomie, etc.). Une fois que les différents services ont rempli leur propre grille, on regroupe le tout pour avoir une vision globale du CMS gagnant.

La quasi-totalité des acteurs interviennent à cette étape de démarrage du projet : les échanges avec l'ensemble des parties prenantes est en effet indispensable.

### Équipe éditoriale



Elle établit la liste de ses besoins. Ceux-ci seront centrés sur le design et l'ergonomie du site, et la facilité d'utilisation.

### Équipe technique



Elle évalue les solutions sur le plan technique et fonctionnel (montée en charge, adéquation au besoin, multilingue, etc.). Pour épauler l'équipe, un audit peut être mené par un cabinet de conseil.

### DSI



La DSI est impliquée si l'hébergement est réalisé en interne, ce qui est souvent le cas pour des raisons de sécurité. Elle peut également intervenir sur l'outsourcing du CMS.

### Contributeurs décentralisés



Ils fournissent également une liste de besoins, car ils seront les utilisateurs du CMS. L'erreur serait de ne pas les impliquer dès le départ et les laisser découvrir le produit fini.

### Équipe dirigeante



En tant que décideur final, elle valide ou non le projet selon le budget. Celui-ci doit donc leur être expliqué de façon précise, notamment en termes de bénéfices et de ROI.

## Un choix crucial à faire en équipe

Le choix d'un CMS est un projet trop important et impliquant pour pouvoir être mené seul. À cette étape de la réflexion, il est nécessaire de faire intervenir un maximum de personnes, car c'est l'implication de toutes les parties prenantes dans ce projet qui en fera sa réussite.

En effet, un choix de CMS est avant tout une conduite du changement de l'entreprise qui **déterminera sa capacité à se transformer digitalement**. Un mauvais choix de plateforme peut en effet handicaper l'entreprise dans son développement en ligne et hors ligne.

Il faut donc dès le départ expliquer son projet **de façon claire et précise**, notamment à la direction, mais aussi à toutes les parties prenantes et **à tous les niveaux de la société**.

Le choix du CMS va conditionner l'étendue des fonctionnalités et des contraintes de sécurité et d'infrastructure. Se tromper de plateforme dès

le début fera donc forcément grincer des dents par la suite.

À ce stade, il faut être également très vigilant sur la future ergonomie de la plateforme car les contributeurs, surtout s'ils sont décentralisés, ont un poids des plus importants sur la réussite du projet. Il est donc nécessaire qu'ils se sentent parfaitement à l'aise avec la plateforme et sa manipulation et qu'ils aient été **consultés en amont**.

Une bonne idée est de commencer par un audit des solutions possibles afin de faire **la shortlist des meilleures plateformes** adaptées à votre besoin pour ensuite réduire votre choix à une de ces plateformes. A la fin de ce processus, vous pourrez ensuite passer à l'étape suivante qui consiste à choisir le ou les bons intégrateurs pour la solution retenue.



## 3 Étape 3 : Quel intégrateur choisir ?

Il y a encore une dizaine d'années, l'intégration et la migration vers un nouveau CMS se faisait bien souvent en interne.

En 2018, l'appel à un prestataire externe est une option désormais couramment choisie, tant les projets de CMS sont devenus complexes. Dans certains cas, comme nous le verrons, il sera même nécessaire de recourir à plusieurs de ces intégrateurs selon les destinations (graphisme, technique, infrastructure...).

Depuis les années 2000, les projets dits « agiles » sont devenus incontournables dans la gestion des projets et l'organisation des entreprises. Pourtant, les témoins que nous avons interviewés ont été unanimes, **la rédaction d'un cahier des charges,**

même simplifié, reste un **passage obligé de la réussite d'un projet** d'intégration d'un nouveau CMS.

C'est ce document qui va servir d'abord à choisir le ou les intégrateurs retenu(s), puis à communiquer avec celui ou ceux-ci. Ceci est d'autant plus vrai que **le CMS a évolué au-delà du Web** dans la dernière décennie, et qu'un intégrateur se doit de démontrer des capacités particulièrement importantes en termes d'intégration avec ses systèmes d'information.

La transformation digitale est passée par là et le Web, autrefois considéré comme accessoire et comme un simple outil de communication, est en voie d'acquiescer ses lettres de noblesse pour devenir réellement stratégique au sein des organisations.



Écouter le témoignage de Bertrand Maugain : [bit.ly/eZ-BM](https://bit.ly/eZ-BM)

**Bertrand Maugain**  
CEO, Business Subsidiaries  
**eZ Systems**



« Des besoins techniques et marketing qui requièrent un intégrateur polyvalent »

Le CMS est désormais au cœur de la transition digitale. On ne peut pas imaginer faire une application mobile ni créer une « customer experience » sans avoir opté pour une stratégie de contenus en son cœur.

Cela implique que le CMS aille au-delà du Web, s'intègre au système d'information et permette de créer des liens avec les contenus intégrés

dans d'autres systèmes d'information, dont les types de présentation sont différents.

Les projets de CMS d'aujourd'hui ne sont plus de simples projets Web, ce sont des projets de SI. De nos jours, un intégrateur qui doit faire un projet de CMS va devoir répondre à des besoins à la fois très techniques et marketing.



Écouter le témoignage de Monika Kasiarz : [bit.ly/ez-MKA](https://bit.ly/ez-MKA)

### Xavier Isaac

Responsable Internet  
Corporate  
Crédit Agricole



#### « Tout d’abord, savoir ce que l’on veut »

Le choix du fournisseur se fait via un appel d’offre et une mise en concurrence. Ce choix sera notamment conditionné par sa connaissance du CMS choisi.

Une fois l’intégrateur choisi, il ne faut pas s’attendre à ce que tout soit parfait du premier coup. De nombreux ajustements seront nécessaires, et sur des projets d’ampleur, la mise en place du site Internet peut prendre une année.

Mais avant tout cela, il est nécessaire de savoir ce que l’on veut. Si l’on a pas une vision globale, une idée précise de ce que doit être le site, on ne saura jamais trouver le bon intégrateur.



### Monika Kasiarz

Ingénieur Commercial  
Responsable Partenaires  
eZ Systems France

#### « Plus qu’un intégrateur, un partenaire sur le long terme »

Il est important de considérer son intégrateur comme un partenaire sur le long terme dans la mesure où celui-ci est investi de missions qui dépassent le processus de création du site Internet.

Bien souvent, il a dans ses responsabilités le fait de maintenir la plateforme, proposer des évolutions, mener des stratégies de référencement : il joue le rôle de conseiller et est amené à proposer des innovations et des pistes de réflexion auxquelles le client n’aurait pas spontanément pensé. Nous parlons bien ici d’une relation de long terme.

### À faire

Prendre en compte le critère de la santé financière dans la sélection des fournisseurs

Mieux vaut être un grand client chez un petit fournisseur, qu’un petit client chez un grand fournisseur

Demandez conseil à l’éditeur du CMS, qui peut proposer des intégrateurs, et qui peut lui apporter un support.

### À ne pas faire

Établir un cahier des charges trop précis, qui va brider la créativité et transformer le fournisseur en simple exécutant

Accorder trop d’importance au prix de l’intégrateur : vous ne cherchez pas un prestataire mais un partenaire, et cela a un prix

Une fois le projet validé et démarré, l'équipe dirigeante et les futurs contributeurs du site laissent la main à l'équipe Web, qui pourra s'appuyer sur la DSI pour mener à bien ce projet.

### Équipe éditoriale



En tant que co-décideur, elle a pour rôle de faire part de son avis et de ses recommandations. L'équipe doit en effet se sentir à l'aise avec l'intégrateur, car il sera un partenaire de long terme.

### Équipe technique



Elle rédige, en collaboration avec les responsables éditoriaux, la short-list des intégrateurs.

### DSI



Elle va épauler la direction Web pour la conseiller sur le choix d'intégrateur. Elle peut également établir un cahier des charges technique.

## Passer du prestataire au partenaire

Le choix d'un intégrateur se révèle souvent être avant tout celui d'un partenaire. L'intégrateur d'une plateforme de CMS sera un intervenant crucial tout au long de la vie du projet ; qui doit se concevoir comme un projet à long terme.

**Le critère relationnel** avec cet intégrateur est donc **à mettre en priorité**, car il est indispensable que les équipes internes et celles de l'intégrateur travaillent main dans la main tout au long du projet. Ceci est encore **plus important quand il en existe plusieurs**, les relations entre les deux intégrateurs (graphisme et intégration technique) n'étant

pas neutres non plus. Certains éditeurs peuvent jouer le rôle d'intermédiaire et de tiers certificateur des intégrateurs. Il conviendra donc dès le début du projet de savoir jusqu'à quel niveau peut aller ce partenariat : l'éditeur assure-t-il un contact direct avec le client ? Affiche-t-il clairement sa feuille de route (évolutions à venir, nouveautés etc.) ? Forme-t-il directement les intégrateurs aux dernières nouveautés ? Organise-t-il des événements ?





## 4 Étape 4 : Comment mettre en place son CMS ?

La mise en place d'un CMS est un projet qui suit plusieurs étapes : **l'intégration** et le **déploiement**, la **formation** et la **migration** (il est possible que la formation intervienne après ou avant la migration selon les projets), et enfin **l'évolution** permanente de la plateforme, qui fait qu'un projet de CMS n'est jamais figé, mais qu'il évolue au fil des changements stratégiques et techniques.

Il existe deux approches possibles pour ce processus de mise en place des projets de CMS : d'une part **la méthode classique** (avec le design, le maquettage puis le développement, la recette pour un projet traditionnel de développement en V) et d'autre part **la méthode SCRUM** (agile) qui permet un développement expérimental et une

progression par essais/erreurs et une mise en place très rapide de la solution.

Il est possible de **mélanger ces deux méthodes** et d'adapter la méthode SCRUM de façon à ce qu'elle respecte un formalisme plus grand, pour un double bénéfice : celui de la rigueur et la souplesse.

Comme pour tout projet de SI (car les projets de CMS de ces 10 dernières années sont de plus en plus des projets de SI), la vigilance sur le respect des délais, des livrables et des jalons reste cruciale dans l'organisation du projet.



Écouter le témoignage de Jérôme Puleo : [bit.ly/eZ-JP](https://bit.ly/eZ-JP)

### Jérôme Puleo

Responsable Internet Multimedia  
Aéroport de Nice



### « Concilier méthode classique et méthode agile »

Il y a 10 ans, le cahier des charges contenait des spécifications très précises, ce qui provoquait un « effet tunnel » où l'on ne voyait pas les équipes développer, occasionnant des retards dans le projet au moment de la recette. Désormais, les méthodes SCRUM avec des backlogs (liste évolutive de choses à faire classées par priorité) et des sprints (réalisation d'un des éléments du backlog) apportent plus d'agilité.

Dans un projet d'envergure comme le nôtre,

nous fonctionnons en hybridant l'approche classique à SCRUM : l'approche est globale, et nous intégrons de l'agilité par exemple dans la migration qui est découpée en jalons, avec des étapes projets.

L'intervention dans ce projet d'une agence de Webdesign et d'un intégrateur rend ce projet plus complexe à gérer. La méthodologie doit donc bien être comprise et assimilée par les prestataires.

**Mathieu Poulenard**  
Ingénieur  
Développement Web  
**Fiducial**



**Bertrand Maugain**  
CEO, Business Subsidiaries  
**eZ Systems**

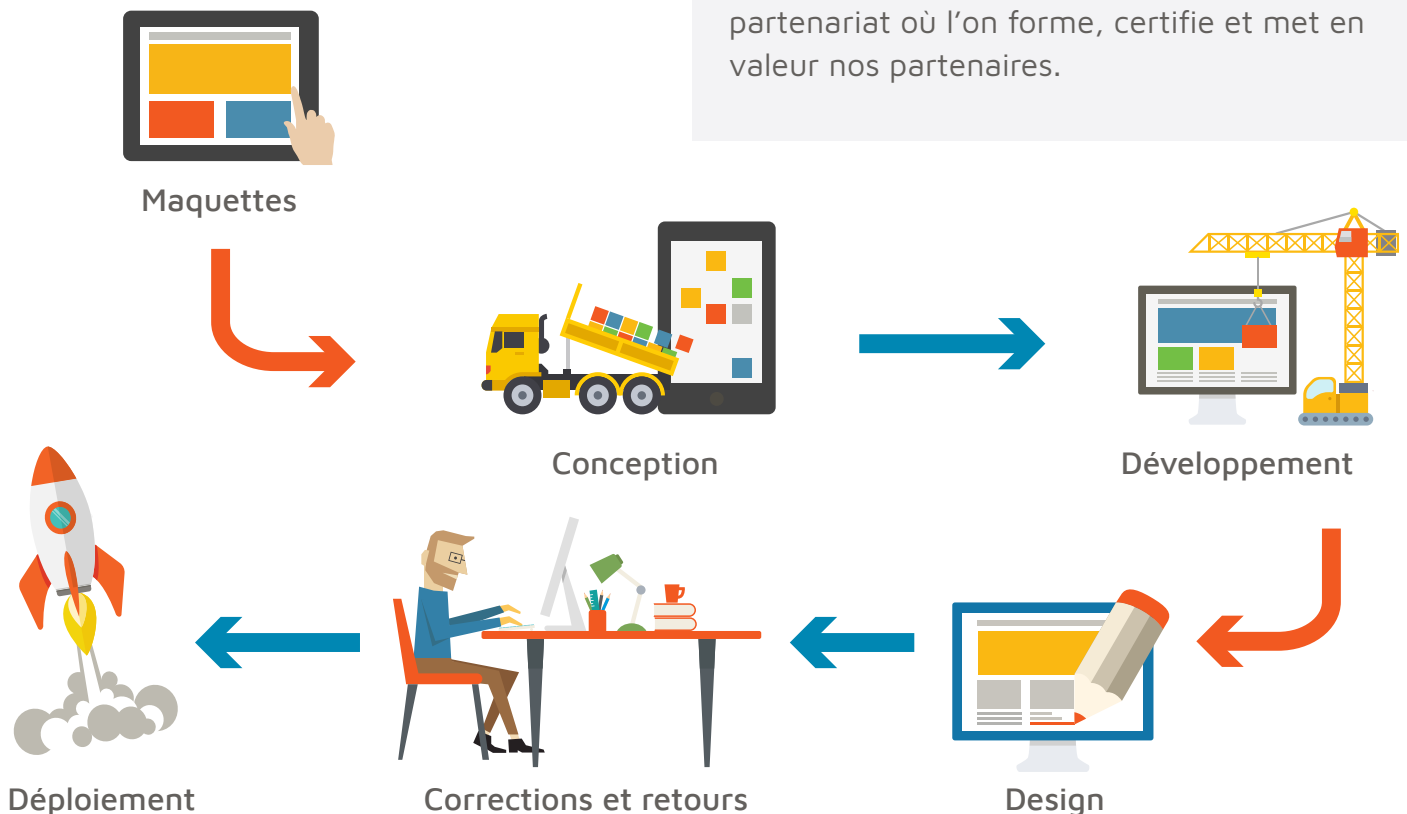


« Les étapes de construction d'un site Web avec un CMS »

1. Établissement des maquettes et du cahier des charges par l'équipe marketing.
2. Conception des pages (accueil, articles, etc.).
3. Développement de la plateforme.
4. Design du site.
5. Livraison aux équipes marketing puis retours pour corriger les imperfections (recette).
6. Déploiement sur un environnement de production.

« 4 conseils pour bien travailler avec son intégrateur »

1. Avoir un minimum de compétences internes sur le produit. Il faut être capable de challenger à la fois l'éditeur et les intégrateurs d'un point de vue business mais aussi technique.
2. Disposer de quelques personnes pour former un comité technique capable de piloter ces partenaires.
3. Choisir des intégrateurs à proximité. Nous observons que les meilleurs projets sont souvent ceux où l'intégrateur et le client peuvent se rencontrer facilement.
4. Suivre les conseils de l'éditeur. Dans notre cas, nous avons des programmes de partenariat où l'on forme, certifie et met en valeur nos partenaires.



À faire	À ne pas faire
Présenter le projet à tous les acteurs, faire comprendre les enjeux, les risques, les opportunités	Ne pas prévoir de période de transition et de migration, dans le cas où un site existe déjà
Mettre en place un plan d'action avec un rétro planning	Sous-estimer la durée du projet, notamment la période de recette
Être capable d'ajouter du temps sur le projet : il y aura toujours des impondérables	Ne pas prendre en compte tous les aspects du référencement (SEO, SEA) lors de la migration
Savoir communiquer en interne, afin de détecter et résoudre les problèmes bloquants au plus vite	

Cette étape centrale du projet repose sur l'équipe Web et les intégrateurs (si l'entreprise en a fait appel). L'équipe Web tiendra informé l'équipe dirigeante du déroulé de la mission.

### Équipe éditoriale



Elle choisit le look and feel, les templates, et prend le lead sur l'intégrateur graphique.

### Équipe technique



Les responsables techniques jouent un rôle crucial à ce moment du projet car tout doit fonctionner parfaitement en termes techniques. Le principal souci est de veiller à ce que le site soit irréprochable en termes de disponibilité. Ils définissent également un cahier des charges et surveillent la mise en pré-production et en production du site. Ils définissent l'architecture des serveurs dans le cas où le site est hébergé en interne. Enfin, ils ont un rôle de « sonnette d'alarme » quand le projet ne se déroule pas comme prévu.

## Accompagner pour faire accepter le changement

La partie de la mise en place d'un projet de CMS est toujours la plus cruciale. C'est là que la solution prend vie et que les tâches principales de la conduite du changement se déroulent : l'accompagnement des utilisateurs

et des différentes parties prenantes, jusqu'à la direction, pour les amener à accepter la solution, l'adopter, la promouvoir et en sponsoriser l'évolution.



## 5 Étape 5 : Formation et évolution

Un CMS parfait n'existe pas. Un CMS qui fait grogner ses utilisateurs du fait de sa conception se doit quant à lui d'évoluer pour **corriger les erreurs de conception du départ**. Pour mener à bien un tel projet, il faudra sans cesse **l'adapter à de nouveaux besoins**, de nouveaux marchés, de nouveaux canaux et de nouvelles technologies.

Comment faire en sorte que le CMS remporte un franc succès chez ses utilisateurs et ses sponsors ? Comment récolter les retours du terrain et faire évoluer sa plateforme ? Autant de questions qui conditionnent le projet de CMS dans le long terme.

Il ne faut **pas essayer d'imposer un outil dont personne ne veut** sans avoir même pensé à demander l'avis des contributeurs. L'approche se doit donc d'être **pédagogique** et il faut ainsi faire **participer** le plus en amont

possible les utilisateurs dans la définition du besoin.

Parallèlement, il faut aussi démontrer que le CMS est **capable d'évoluer** et de **s'adapter aux contraintes des utilisateurs** et à leurs demandes.

Il ne faut donc pas avoir peur de perdre son temps dans la formation car cela en fera gagner sur le long terme. Il faudra aussi **se montrer disponible** et faire en sorte que tout le monde puisse maîtriser l'outil, ce qui permettra un maximum de saisies décentralisées et de gains d'efficacité pour l'entreprise.

Enfin, il faudra constamment encourager les utilisateurs à faire des retours en vue d'améliorer l'outil, qui doit s'adapter à eux et non l'inverse.

### Jérôme Puleo

Responsable Internet Multimedia  
Aéroport de Nice



« Enrichir l'expérience client de façon continue »

L'évolution de notre site repose sur l'écoute des besoins des clients. Nous réalisons des enquêtes de satisfaction quantitatives et nous organisons également des focus group. Dans ce dernier cas, nous sélectionnons plusieurs profils de clients, par rapport à des

personas que nous avons défini. Nous avons filmé la navigation de ces personnes sur mobile et desktop et analysé leurs réactions afin d'en tirer des enseignements.

Par exemple, les derniers changements que nous avons opéré offrent une meilleure navigation cross-device (tablette, desktop, smartphone).

**Alexis Ray**Chargé de Communication  
Web**Conseil d'État****Edward Tabet**Responsable Technique  
et Fonctionnel  
**Groupe Atlantic****« Une formation et un support permanent »**

Le prestataire, avec l'appui d'eZ Systems, se charge de former la direction de la communication. Ensuite, tout se passe en interne : nous faisons des sessions de formation en présentiel 2 à 5 fois par an, avec environ 7 personnes par session de 4 ou 5 h. Les retours sont positifs et souvent les personnes formées forment leurs collaborateurs à leur tour.

En parallèle, nous assurons une hotline pour apporter un support réactif. En pratique, nous sommes sollicités tous les jours mais sur de petites demandes (environ 1h30 par semaine).

**« Ne jamais se reposer sur ses lauriers »**

Une fois le projet terminé vient la question de l'enrichissement du CMS en fonctionnalités. Il faut éviter de partir dans tous les sens, et se demander si la fonctionnalité est vraiment utile. Si elle ne l'est pas, ou si elle est utilisée trop peu souvent, il vaut mieux conserver la fonction manuelle. Il ne faut pas se laisser emprisonner car l'informatique a horreur des exceptions.

L'important est de ne jamais se reposer sur ses lauriers. Un projet Web n'est pas une brochure. On ne fait que de travailler par itérations (essais/erreurs).

**À faire**

Communication et pédagogie sont les pierres angulaires de la conduite du changement

Prévoir des réunions d'information et de prévention avec tous les acteurs

Procéder en « test and learn », collaborer avec les utilisateurs pour faire remonter les problèmes rencontrés

**À ne pas faire**

Ne pas prendre en compte les retours des utilisateurs, et refuser tout changement

Faire passer un projet en force

Surcharger le CMS de fonctionnalités qui ne seront pas ou peu utilisées

Une fois le produit fini, l'équipe Web aura à charge de former les utilisateurs et de faire évoluer le (ou les) site(s). Pour cela, ils sont force de proposition, mais sont également à l'écoute des contributeurs et des équipes dirigeantes.

### Équipe éditoriale



Ils ne nécessitent pas de formation car ils ont déjà une expérience du produit, et savent l'utiliser. Le rôle sera donc de transmettre leurs connaissances aux contributeurs et leur assurer une assistance.

### Équipe technique



Ils sont force de proposition, et font en sorte que les nouvelles fonctionnalités soient bien intégrées dans le site.

### DSI



Son rôle principal sera de maintenir ses machines et les faire évoluer.

### Contributeurs décentralisés



Ils ont pour rôle de faire remonter tous les bugs, les besoins d'améliorations, etc. Cela ne peut toutefois se faire que si le fonctionnement de remontée de l'information est bien organisé, avec une équipe Web à l'écoute.

### Équipe dirigeante



L'équipe demande des évolutions en fonction de la stratégie de l'entreprise (par exemple l'orientation dans le e-commerce).

## Faire accepter, adopter et installer son CMS dans la durée

Un projet de CMS n'est jamais terminé. Une fois que le ou les nouveaux sites sont créés, le devenir de la plateforme est de **s'adapter sans cesse aux nouveaux besoins**, nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles entités, nouvelles marques...

En fait, **un projet de CMS, lorsqu'il est achevé, ne fait que commencer**. La plateforme est forcément amenée à évoluer : il faudra donc être attentif aux retours et aux propositions des utilisateurs et des managers.

La formation est un élément indispensable qui va permettre également de faire passer des messages et de justifier certains choix de conception. Il faudra également savoir

**reconnaître que ces choix de conception doivent pouvoir évoluer** : il est indispensable de tenir compte des retours et propositions du terrain et respecter les avis des utilisateurs.

A cette partie du projet est associé un coût non négligeable que les entreprises ne prennent pas toujours en compte. Il faut donc prévoir des ressources et des budgets pour cela.

Dans certains cas, la présence d'un éditeur peut être utile, notamment dans la phase de formation.





## Conclusion de notre guide pratique « Le CMS de A à eZ »

Par **Yann Gourvenec**  
CEO et Fondateur  
**Visionary Marketing**



Beaucoup de ce livre blanc fait écho à ma propre expérience de déploiement de plateformes Web et de la mise en place de CMS dans les grandes entreprises où je suis passé. Et notamment un projet d'usine à sites qui continue à croître (ce qui est un signe de longévité dans un domaine où la technologie évolue au jour le jour). Le signe sans doute que **les meilleurs choix technologiques s'effectuent dans la durée et non dans l'urgence**, impression que j'ai pu conforter lors de la rédaction de ce guide.

Ce guide pratique a été aussi l'occasion de revoir les différentes étapes de ces projets de CMS et notamment de les structurer avec des conseils pratiques et orientés terrain, résultat de nos interviews avec des professionnels du domaine, ayant justement mené ce type de projets. C'était également l'occasion de faire le point sur les évolutions des projets de CMS, notamment dans les grandes entreprises et pour les projets conséquents.

J'ai pu mesurer les grands développements qui ont impacté les projets de CMS de ses 5 dernières années :

D'une part **l'omniprésence de la « transformation digitale »**, terme sur lequel on peut débattre, même si sur le fond personne ne viendra contester aujourd'hui la place prépondérante du digital, par rapport à ce qu'il était il y a à peine 5 ans. Voilà de quoi

réjouir les professionnels qui se sont investis depuis de nombreuses années afin de travailler sur l'importance stratégique du Web. Cette bataille-là est quasiment gagnée.

Les impacts de ce point sur les projets de CMS ne sont pas neutres : **professionnalisation des approches, dissociation des aspects communication et business, gestion collaborative et décentralisée des ressources** et des capitaux digitaux... Les points de rupture sont nombreux, et rendent les projets de CMS incontournables et fondamentaux. Le CMS, autrefois objet de communication, et n'ayons pas peur de le dire, très peu intéressant pour beaucoup de monde, est devenu un enjeu crucial et central pour les projets de transformation d'entreprise qui ne pourraient pas fonctionner sans cela.

En parallèle de ces changements fondamentaux, il faut noter aussi **les aspects technologiques profonds et rapides** qui nous ont amenés aux plateformes d'infrastructures cloud et notamment de ce que l'on appelle **le PaaS** (Platform as a Service) : l'énorme montée en puissance de ces plateformes technologiques et leur incroyable sophistication ont rendu les déploiements technologiques bien plus aisés qu'ils ne l'étaient par le passé. Au point d'en bouleverser les organisations des DSI qui sont en complète reconfiguration. Les aspects de dimensionnement et de montée en charge sont ainsi bien mieux réglés par ces

solutions en ligne qui permettent une souplesse inégalée. **On n'en n'est cependant pas pour autant à la fin de l'évolution des projets de CMS.**

Je vois enfin ce guide comme une version de transition qui fait la synthèse entre l'ancien

monde du Web tel que nous ne connaissons il y a 10 ans et celui, encore naissant, qui nous attend dans les 5 prochaines années. Préparons-nous encore à de profonds changements alors que le Web avance peu à peu vers les 4 milliards d'utilisateurs sur l'ensemble de la planète.

## Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement les intervenants de ce livre blanc : Nina Craciun, Monika Kasiarz, Edward Tabet, Alexis Ray, Bertrand Maugain, Jérôme Puleo, Mathieu Poulenard et Xavier Isaac.

### Écouter les podcasts des intervenants :



Bertrand Maugain : [bit.ly/eZ-BM](https://bit.ly/eZ-BM)



Edward Tabet : [bit.ly/eZ-ET](https://bit.ly/eZ-ET)



Monika Kasiarz : [bit.ly/eZ-MKA](https://bit.ly/eZ-MKA)



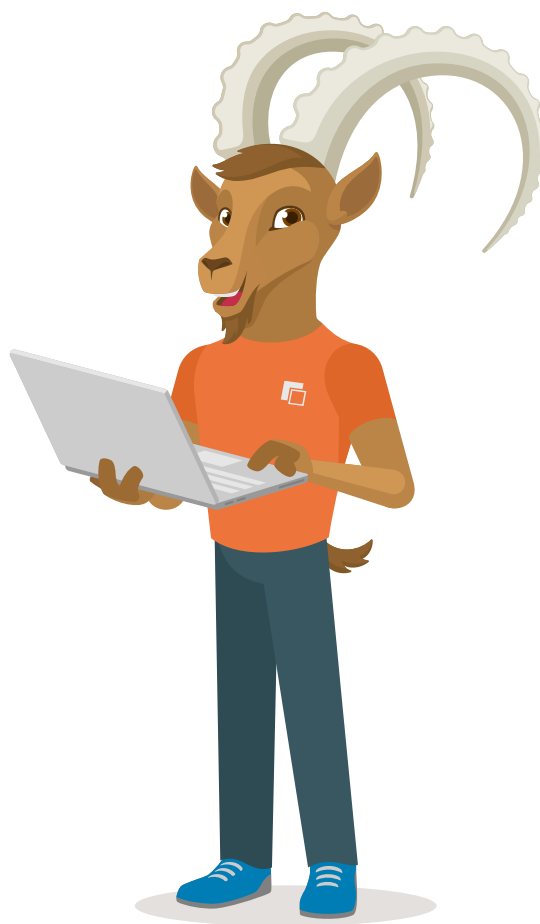
Xavier Isaac : [bit.ly/eZ-XI](https://bit.ly/eZ-XI)



Jérôme Puleo : [bit.ly/eZ-JP](https://bit.ly/eZ-JP)



Nina Craciun : [bit.ly/eZ-NC](https://bit.ly/eZ-NC)



# Envie de réussir votre projet digital ?

Demandez gratuitement une démo du CMS eZ  
en cliquant sur le bouton ci-dessous

Démonstration

[bit.ly/demo-ez](https://bit.ly/demo-ez)

## Pour contacter eZ :

eZ Systems France  
70 rue d'Assas  
75006 Paris  
France

email : [info.fr@ez.no](mailto:info.fr@ez.no)  
site web : [www.ez.fr](http://www.ez.fr)



eZSystemsFR



eZsystemsfr



ez-systems



@eZSystemsFR